

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Jiřina Vogeltanzová

**Právní postavení ředitelky mateřské
školy a vliv funkčního období
ředitelky na řízení školy po novele
Školského zákona 2012**

**Legal position of a kindergarten headmistress and
the influence of the term of office upon the school
management after the amendment of educational
law 2012**

Závěrečná bakalářská práce

Obor:	Školský management
Forma studia:	Kombinovaná
Vedoucí práce:	RNDr. Jindřich Kitzberger

2013

NÁZEV:

Právní postavení ředitelky mateřské školy a vliv funkčního období ředitelky na řízení školy po novele Školského zákona 2012

AUTOR:

Jiřina Vogeltanzová

KATEDRA:

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

RNDr. Jindřich Kitzberger

ABSTRACT:

Cílem této práce bylo zjištění dopadu zavedení funkčního období pro ředitelky mateřských škol, zda zavedení funkčního období 6 let ředitelkám stačí k naplnění jejich vize. Bylo zavedení funkčního období motivací k vyšším výkonům nebo naopak nejistota pracovního místa vedla k jisté frustraci osobnosti? Dále bylo cílem bakalářské práce zjištění, jak byla zřizovateli využívána možnost vyhlášení konkurzu, proč konkurzy vyhlásili nebo naopak, proč této možnosti nevyužívali, zda se snížil nebo naopak zvýšil počet uchazečů o místa ředitelek mateřských škol?

Výzkumná část se zaměřila na zkušenosti ředitelů, zřizovatelů a krajského úřadu s prvními konkurzy po novelizaci školského zákona. Výstupem práce byla analýza názorů ředitelů škol na novelu zákona a její dopady a analýza kladů a záporů zavedení šestiletého funkčního období ve vazbě na řízení školy.

Byla použita metoda rozhovoru i dotazníku, tedy kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Respondenty byli ředitelé mateřských škol, zřizovatelé (resp. představitelé obcí) a úředníci krajského úřadu (vše Plzeňský kraj).

Klíčová slova:

Ředitel, funkční období, konkurz

TITLE:

Legal position of a kindergarten headmistress and the influence of the term of office upon the school management after the amendment of educational law 2012

AUTHOR:

Jiřina Vogeltanzová

DEPARTMENT:

School Management Centre

SUPERVISOR:

RNDr. Jindřich Kitzberger

ABSTRACT:

The main aim of this thesis is describing the effects of establishing the temporary term of office for the heads of nursery schools, if the 6years-long term of office is long enough for the heads to reach their goals. Is the implementation of this temporary term of office motivating for the heads in their better achievement or does this law amendment lead to some frustration of their personality?

The second aim of this thesis deals with the fact how the founders of the nursery schools use the possibility of establishing the public competitions for the position of the head of nursery schools – why the competitions have been established or why the founders do not use the possibility to establish them and also if the number of the candidates for this position is increasing or decreasing.

The researching part of the thesis focuses on the experience of the heads, founders and the regional councils after the amendment of the law. The research has been supported with the analysis of the opinions of the heads after the amendment of the amendment and its positive and negative effects.

The researching methods that have been used in the thesis include personal interviewing or using questionnaires. The heads of nursery schools, the founders of schools and the employees of the regional council of Plzeň were the respondents of the mentioned techniques.

Key words:

Head of nursery schools, term of office, public competition

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Chotěšově 17. 4. 2013

Jiřina Vogeltanzová

„Děkuji vedoucímu práce RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za odborné vedení, všestrannou pomoc a spolupráci při vypracování mé závěrečné bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat ředitelkám mateřských škol, starostům obcí a měst, jako zřizovatelům mateřských škol v Plzeňském kraji a také pracovníkům krajského úřadu plzeňského kraje za jejich spolupráci a vstřícnost při poskytování potřebných podkladů a informací pro vypracování této práce.

Obsah

ÚVOD.....	6
1 Ředitelé škol a školských zařízení.....	6
1.1 Role ředitele škol.....	8
1.1.1. Ředitel jako leader.....	9
1.1.2. Ředitel jako manager.....	9
1.1.3. Ředitel jako vykonavatel	12
1.2 Ředitel mateřské školy	13
1.2.1. Povinnosti ředitele mš	14
1.2.2. Povinnosti a pravomoci - ŠZ	16
1.3 Předpoklady pro výkon ředitele školy	18
1.4 Konkurzní řízení.....	20
1.5 Zavedení funkční období.....	24
1.6 Odvolávání ředitelů škol podle novely ŠZ.....	27
1.7 Funkční období jako motivace pro ředitele škol.....	30
1.8 Srovnání se zahraničím	32
1.8.1. Slovenská republika.....	32
1.8.2. Ostatní země	33
1.9 Historie jmenování ředitelů.....	35
2. Plzeňský kraj.....	38
2.1 Plzeňský kraj - základní informace.....	38
2.2 Počet mateřských škol v Plzeňském kraji.....	39
3. Výzkumné šetření.....	41
3.1 Základní cíl.....	41
3.1.1. Předmět výzkumu.....	41
3.1.2. Proměnné ve výzkumném šetření.....	41
3.1.3. Hypotézy ve výzkumném šetření.....	42
3.1.4. Výzkumný projekt	42
3.1.5. Respondenti.....	42
3.1.6. Metody výzkumu.....	43
3.2 Hodnotící část.....	43
3.2.1. Předmět a rozsah hodnocení, hodnotící kritéria..	43
3.2.2. Interview s pracovníci KÚ.....	44
3.2.3. Dotazník ředitelky mateřských škol	46
3.2.4. Dotazník starostové- zřizovatelé.....	52
4. ZÁVĚR.....	57

Seznam použité literatury

Přílohy

ÚVOD

Téma bakalářské práce bylo zvoleno z důvodu aktuálnosti v současné době. Od ledna 2012 došlo k novelizaci Školského zákona, a tím ke změně v postavení ředitele. Bylo zavedeno funkční období ředitelů – 6 let. Začalo docházet k vyhlášení konkurzů na místa ředitelů. Provedeným miniprůzkumem v mateřských školách byla zjištěna situace, zda zástupci zřizovatelů mateřských škol v Plzeňském kraji využili možnost vyhlášení konkurzů nebo raději využili možnost potvrzení ředitele ve funkci na dalších 6 let. Ve výzkumu bylo zjišťováno, zda se stávající ředitelé mateřských škol opětovně přihlásili do konkurzu, případně proč se již nepřihlásili, dále kolik zájemců bylo přihláшено do konkurzu a jak se následně změnila situace v mateřských školách po konkurzech.

Dalším úkolem výzkumu bylo zjištění, zda zavedení funkčního období motivuje ředitele k vyššímu pracovnímu výkonu, nebo naopak, zda pro ředitele představuje větší problém samotné zavedení funkčního období na dobu 6 let, nebo je větším problémem existence pracovního poměru na dobu určitou, z jakých důvodů zástupci zřizovatelů vyhlásili, případně nevyhlásili konkurzy. Dále zjištění, jak se zavedení funkčního období promítlo do vlivu na řízení školy a také srovnání situace se situací před novelizací školského zákona, kdy byli ředitelé jmenováni na neurčito a k jejich odvolání většinou nedocházelo, pouze v závažných případech.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo tedy zjištění dopadu zavedení funkčního období pro ředitele mateřských škol- zda zavedení funkčního období na dobu 6 let ředitelkám a ředitelům stačí k naplnění jejich vize. Bylo zavedení funkčního období motivací k vyšším pracovním výkonům nebo naopak nejistota pracovního místa vedla k jisté frustraci osobnosti? Dalším cílem bakalářské práce bylo zjištění, jak byla zástupci zřizovatelů využívána možnost vyhlášení konkurzu, proč konkurzy vyhlásili nebo naopak, proč této možnosti nevyužili. Snížil se, nebo se naopak zvýšil počet uchazečů o místa ředitelů mateřských škol?

1. Ředitelé škol

Ředitel má své nezastupitelné místo v systému vzdělávání. „Předpokládá se, že ředitelé škol převezmou kvalitativně nový druh odpovědností při vytváření vzdělávací politiky státu a při jejím prosazování. Současně se očekává, že budou ve vyšší míře řídit dané procesy. Ty často zahrnují restrukturalizaci, změnu kultury

a myšlení, pokud se mají školy vyrovnat s narůstajícími požadavky postindustrializovaného, globalizovaného světa“¹

Ve školství není komplikovanější role, než je role ředitele školy.

„Kompetence musí začínat od vyjasnění role ředitele ve škole.“² Ředitel školy musí brát ohled na vnější i vnitřní změny, tedy i na vývoj v uvažování svých zaměstnanců a být na tyto změny připraven jako odborník, manažer, profesionál i osobnost. Musí mít dostatečnou autoritu, charakterové vlastnosti, musí umět pružně reagovat, musí umět motivovat všechny zaměstnance, umět zapojit aktivně všechny zaměstnance do zlepšování pedagogického procesu, do týmové tvořivosti. Musí být pro všechny zaměstnance příkladem, musí umět poradit, musí umět pomoci dotahovat úkoly do konce.

Ředitel je zodpovědný i za práci ostatních zaměstnanců, nejen za svou, měl by proto být pro své podřízené dosažitelný, měl by vytvářet pro zaměstnance dobré pracovní podmínky, ve vhodné době je umět pochválit, ale i pokárat, umět zaměstnance odměnit.

Ne všichni řídicí pracovníci si však uvědomují, že dochází k radikální reformě řídicí činnosti ve školách (a nejen tam), a stávají se tak prvkem, který může vést

k dysfunkcím v pracovním prostředí. Dnešní školy si však neprofesionální řízení mohou jen těžko dovolit, proto je třeba profesionály připravit, poskytnout jim nabídku vzdělání v oblasti školského managementu odpovídající požadavkům moderního řízení moderní úspěšné školy.

Ředitelé škol, školských zařízení by neměli být jen těmi, kteří shání peníze na provoz školy, či školského zařízení. Ale ředitelé by měli být hlavně lidmi, kteří jsou důkladní, spolehliví, důslední, empatičtí, asertivní, sebevědomí, objektivní, praktičtí, energičtí, systematičtí, zodpovědní, měli by umět dobře organizovat, umět prezentovat výsledky školy, školského zařízení, měli by se zaměřovat na fakta i na intuice, apod. Ředitel školy, školského zařízení plánuje, zlepšuje, monitoruje, očekává, chápe, vnímá, vyhledává, apod. Očekává se od nich opravdu mnoho.

1TROJAN, V., Kompetence řídicích pracovníků ve školství, s. 78.

2 Trojan, V., *Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence*, <http://epedagog.upol.cz> Ročník 2010,1. mimořádné číslo, Reg. č. MK ČR E 13459, ISSN 1213-7499 elektronická verze, ISSN 1213-7758

Proto i ředitelé škol, školských zařízení očekávají od výběrových řízení více. Pokud chceme zvyšovat úroveň škol, je potřeba začít u hlavního představitele, u ředitele školy. Zde je však zapotřebí, aby i vypisovatelé výběrových řízení zvyšovali své požadavky, aby na manažerské znalosti a zkušenosti pamatovali a v řízeních je vyžadovali.

Základní požadavky na řídicí pracovníky ve školství lze shrnout do několika rovin:

- a) Odborné – dovednosti, znalosti
- b) Manažerské – řízení školy po stránce organizační, administrativní, ekonomické, pedagogické, legislativní
- c) Vedení lidí – personalistika, styly řízení, motivace pracovníků
- d) Sociální – sebehodnocení, komunikace, řešení konfliktů, empatie

1. 1. Role ředitele škol

Kdybychom měli specifikovat jednotlivé role, které ředitel ve škole zastává, můžeme si je pro lepší srozumitelnost rozdělit do tří funkcí. Jako nejdůležitější je bezesporu role lídra, jako nezbytná role vykonavatele přímé pedagogické činnosti a role, která odčerpává nejvíce sil a času, je funkce manažera školy. V zájmu rozvoje školy, strategického řízení, kvality výuky, dobré organizace, financování a zvyšování odborné a pedagogické úrovně vzdělávání je potřeba hledat a rozvíjet vhodný vztah mezi jednotlivými rolemi ředitele, to znamená mezi vedením, řízením a správou.

Je zřejmé, že ředitel mateřské školy dnes a denně zastává roli lídra, manažera a vykonavatele povětšinou současně. Bylo již řadou výzkumů prokázáno, že pokud dochází k souběhu těchto rolí u jedné osoby, nemůže dotyčný/á plnohodnotně zvládnout všechny role najednou. Tímto dochází k ochuzování, nebo neplnohodnotnému výkonu role jedné na úkor druhé. Toto má vliv na kvalitu všech procesů, za které ředitel odpovídá.

Každá z těchto rolí je popsána, nositel musí mít soubor určitých kompetencí, které mu umožňují právě tuto konkrétní roli vykonávat. Mimo školství však tyto role vykonává vždy někdo jiný. Od ředitele se často očekává, že bude schopen obsáhnout všechny tři role, což prakticky teorie řízení vylučuje.

Na všechny uvedené role ředitele školy má velký vliv jeho osobnost, morální hodnoty, postoje, zásady, úroveň emoční inteligence apod. Rovněž nelze opomenout, že ředitel školy je také člověk a má svůj osobní život a nemůže být učebnicovým lídrem, manažerem a vykonavatelem.

1.1.1. Ředitel jako lídr nebo vůdčí osobnost

Ředitel v pozici lídra má nezastupitelnou roli v čele celé organizace, jako lídr dělá „správné“ věci, je autorem myšlenek, stanoví vizi a strategie směru vývoje školy, motivuje ostatní k práci na uskutečnění vize, komunikuje s nimi a podporuje jejich snahu, iniciativu a schopnosti. V roli lídra se ředitel školy stává autoritou, která má vliv a respekt díky svým kvalitám, odbornosti a morálním postojům. Drucker³ uvádí: „Základem efektivního vůdcovství je důkladně promyšlené poslání organizace, jeho definování a jeho jasné a viditelné vyhlášení. Vůdčí osobnost vytyčuje cíle, stanovuje priority a vyhlašuje a udržuje standardy. Dělá samozřejmě kompromisy, efektivní vůdčí osobnosti jsou si přímo bolestně vědomy skutečnosti, že neovládají celý vesmír. Než však vůdčí osobnost akceptuje nějaký kompromis, promyslí si, co je správné a žádoucí. Tím, co odlišuje pravého vůdce od scestného, jsou jeho cíle. Druhým požadavkem je, aby vůdčí osobnost považovala svou práci za odpovědnost, a ne za nadřazenost a výsadu.“

1.1.2. Ředitel jako manažer

Role manažera je pro ředitele školy ze všech ostatních rolí ta nejnáročnější. Jako manažer musí dobře znát a ovládat soubor nezbytných dovedností, mezi které patří plánování, rozhodování, organizování, delegování, vedení lidí, kontrolování a hodnocení. Náročnost funkce manažera spočívá také v tom, že dosahuje vytčených cílů prostřednictvím jiných lidí, zajišťuje průnik vize a strategie do praxe, hledá nové možnosti a příležitosti. Ředitel školy je v pozici vrcholového manažera a jeho náročná činnost vyžaduje osobnostní předpoklady, přirozenou autoritu, úroveň informovanosti, vysoké mravní kvality, schopnost lidského porozumění a vysokou úroveň odborných znalostí.

3 DRUCKER, P. F., To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s. 227, s. 228.

Rymeš ⁴ o autoritě uvádí: „Autorita manažera vychází primárně z jeho formálního (funkčního) zařazení ve struktuře organizace, z jeho mocenské pozice. Osobnost manažera je také důležitým zdrojem autority vyplývající z jeho osobních kvalit. V této souvislosti se hovoří o osobní (neformální) autoritě. Optimální situace je taková, kdy funkční autorita je podporována osobním respektem a uznáním.“

Role manažera představuje pro ředitele mnoho povinností, ale je důležité si uvědomit, že v oblasti školství jsou to právě jednotlivé školy, učitelé a ředitelé, kteří jsou nositeli autority pro nové generace i pro celou společnost.

U Vodáčka a Vodáčkové ⁵ se dočteme: „Sociální zodpovědnosti manažerů se rozumí ochota a morální i kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání vůči vnitřnímu a vnějšímu společenskému prostředí.“ Některá pravidla a normy chování odpovídají zákonům konkrétní země, její kulturní a historické tradici. Dodržování pravidel a společensky zodpovědného jednání jsou pro manažery nutností i tam, kde konkrétní právní úprava neexistuje. Platí to jak vůči vlastní škole a tedy kolektivu spoluzaměstnanců, s nimiž pracují, tak také vůči vlastnímu okolí – dětem, zákonným zástupcům, obchodním partnerům a zřizovateli.

Základní činnosti manažera – ředitele mateřské školy - můžeme rozdělit do čtyř stěžejních oblastí ⁶ :

1/**Plánování** – strategické plánování je jednou z hlavních činností vedoucího pracovníka. Potřeba strategického plánování je vyvolána změnami, pronikáním konkurenčního prostředí i do sféry školství. Vytváření strategií – koncepcí - vizí závisí na rozhodovacích schopnostech manažera, na jeho ochotě riskovat, na schopnosti postihnout podstatné jevy a eliminovat jevy druhotné. Plánování je nedílnou součástí práce manažera, je východiskem pro všechny manažerské funkce: organizování, vedení, personalistiku, koordinaci, kontrolu, hodnocení, evaluaci.

4 RYMEŠ, M., Významný atribut pozice manažera – autorita, Řízení školy, 2011, roč. VIII., č.7,

5 VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O., Moderní management v teorii a praxi, s. 45.

6 BEČVÁŘOVÁ, Z. Současná mateřská škola a její řízení. s. 45, 46.

2/ **Organizováním** je míněno stanovení nejvhodnějšího postupu pro dosažení cíle včetně stanovení personálního obsazení i věcného zabezpečení. Ředitel mateřské školy by měl vytvářet takovou strukturu organizace, v níž se mohou efektivně připravovat a plnit stanovené plány. Jde tu zejména o jednotné příkazy a nařízení, jasně vymezenou odpovědnost a kompetence, přesné rozhodování, ale také o jasný způsob organizace kontroly, jejího vyhodnocování a vyvozování důsledků. Velkou roli hraje i citlivý přístup k lidem, znalost potenciálu každého pracovníka, jeho předností, nedostatků i možností dalšího rozvoje.

3/ **Vedení, motivování.** Nejlepší výkon podřízených může být dosažen pouze osobním příkladem ředitele mateřské školy, jeho znalostí problematiky i podřízených, nepřetržitými kontakty s nimi, jejich motivováním k dobré spolupráci a co k nejmenšímu využití jejich schopností v týmové práci. Ředitel mateřské školy by měl neustále sjednocovat úsilí a činnosti všech pedagogických i ostatních pracovníků a partnerů školy. K dosahování co nejlepších výsledků je třeba i soustavného a cílevědomého vzdělávání pedagogů i dalších zaměstnanců školy. Ředitel školy by měl mít neustálý přehled o prioritních potřebách odborného i kariérního růstu svých podřízených, plánovitě a systematicky zajišťovat realizaci dalšího organizovaného, ale také individuálního vzdělávání, zajišťovat přenos informací i jejich účinné uplatňování v praxi.

4/ **Kontrola, hodnocení, evaluace.** Ředitel mateřské školy je povinen dohlížet na shodu s vyhlášenými pravidly a danými příkazy. Jde vlastně o průběžnou kontrolu, monitorování, měření a vyhodnocování postupu práce a porovnávání s programem - plánem. Má-li být řízení efektivní, musí kontrola fungovat neprodleně a obsahovat náležitá nápravná opatření. Systém zpětné vazby vytváří podmínky pro sledování činnosti školy včetně pedagogického procesu.

1.1.3. Ředitel jako vykonavatel přímé pedagogické činnosti

Pojmem vykonavatele se rozumí ředitel v pozici učitele. Vzdělávání, které poskytuje ředitel školy, vyžaduje plnou kompetentnost v roli vykonavatele – učitele. Role vykonavatele přímé pedagogické činnosti je pro ředitele každé školy jasně daná a definovaná v NV č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění NV č. 273/2009 Sb. V závislosti na počtu tříd a oddělení v mateřské škole má ředitel stanovenou přímou pedagogickou činnost a díky tomu zůstává v kontaktu s dětmi, kolegy, s výsledky svých vizí, strategií, programů, plánů a úkolů. To je jistě v pořádku, ale zbývá mu dostatek času na zvládání ostatních rolí nebo konkrétněji na řízení pedagogického procesu, zvyšování kvality výuky, na všechny manažerské povinnosti z oblasti pracovně právní, ekonomické a administrativní?

Naskýtá se zde zásadní otázka – má mít ředitel přímou vyučovací povinnost a být oním vykonavatelem procesu? Důvodem je potřeba kontaktu s pedagogickým procesem a zachování si role učitele. Další otázkou je rozsah přímé vyučovací povinnosti a zde se již názory rozcházejí.

Lhotková⁷ například uvádí: „Ředitelka pětileté mateřské školy má přímou vyučovací povinnost 16 hodin týdně. Možná si řeknete trochu málo při tom počtu dětí? Tak se podívejme ne celou záležitost podrobněji: v mateřské škole není hospodářka – takže veškerou sekretářskou a účetní agendu zajišťuje sama ředitelka. Od prostého zvedání telefonů, otvírání pošty a vypisování objednávek až k evidenci faktur, zapisování majetku i jeho vyřazování. Další administrativní zátěží je správní rozhodování, evidence žáků, vyplňování statistických výkazů a řešení každodenních problémů pedagogických i nepedagogických. Šíře činností ředitelek mateřských škol je tak mnohem větší než u jiných řídicích pracovníků ve školství.“

⁷ LHOTKOVÁ, I., Hýčkáme si ředitele škol... ale opravdu všechny? Řízení školy, 2010, roč. VII., č. 11, s. 3.

1.2. Ředitel mateřské školy

Posláním předškolního vzdělávání je podpora a rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku. Mateřská škola se podílí na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Aby mohla mateřská škola plnit své poslání, záměry a rámcové cíle, je k tomu zapotřebí splnění určitých podmínek a jednou z nich je výkon funkce ředitele školy.

Osobnost ředitele školy je nejdůležitějším prvkem v tomto procesu, ovlivňuje svým jednáním, odborností, charismatem, vlastním příkladem a svou prací obraz školy před dětmi a jejich zákonnými zástupci, na veřejnosti, před nadřízenými orgány a organizacemi působícími v regionu. Ředitel je současně nositelem změn a pokroku v řízení pedagogického procesu, plní funkci zaměstnavatele a vedoucího pracovníka pro pedagogické i nepedagogické zaměstnance školy, je přímým vykonavatelem vzdělávacího procesu a v neposlední řadě zodpovídá za ekonomický chod školy, rozhoduje ve správním řízení a odpovídá za svěřený majetek a hospodárné využívání finančních prostředků.

V rolích ředitelů mateřských škol jsou ale lidé, kteří jsou profesí především pedagogové. Již samotný zákon vymezuje tuto skutečnost. Ředitelem školy totiž nemůže být ten, kdo nesplňuje kvalifikační předpoklady pedagogického pracovníka na daný druh školy. Požadavky na současnou školu však vyžadují mnohem větší a širší znalosti ředitele, než potřebuje ředitel pro svou činnost pedagoga.

Každý ředitel by měl být osobností. Osobností, která je schopna řídit školu. Osobností, která dokáže správně vést lidi, i osobností, která má nejen předpoklady, ale i odborné znalosti v oblasti školského managementu. Na rozdíl od jiných oborů, kde je rozvoji manažerů věnována mnohem větší pozornost, je školství v tomto ohledu hodně pozadu.

Ředitel jako manažer školy se může stát ředitelem i bez jakéhokoliv manažerského vzdělání. Jeho povinností je do dvou let po nástupu do funkce si manažerské vzdělání doplnit. Ale již nemá další povinnosti dále se v této oblasti

rozvíjet. Mnohdy se pak stává, že ředitelé řídí svoji školu jakousi intuicí a ne vždy to dopadá nejlépe.

Ředitel mateřské školy je statutárním orgánem školy, která může mít různé zřizovatele a může být zřízena v různých právních formách. Právní postavení škol a školských zařízení upravuje § 8 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), dále jen školský zákon.

Úloha a kompetence ředitele školy, kterou vymezuje školský zákon, se liší v závislosti na právní formě školy a s přihlédnutím k různým zřizovatelům.

Ředitel mateřské školy, která byla zřízena obcí jako příspěvková organizace, je do své funkce jmenován zřizovatelem školy v souladu s ustanovením § 33 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen zákoník práce)

Úlohu a kompetence ředitele školy, kterou vymezuje zákoník práce, plní ředitel na základě § 11 zákoníku práce jako vedoucí zaměstnanec zaměstnavatele. Z výše uvedených konstatování vyplývá velká míra odpovědnosti, pravomocí a povinností z mnoha oblastí fungování školy a na základě výsledků konkurzního řízení, které upravuje vyhláška č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích.

Nutno zdůraznit, že ředitel je nejen v pozici statutárního orgánu školy jakožto zaměstnavatele, ale zároveň je sám v pracovním poměru ke škole či školskému zařízení na základě jmenování do funkce ředitele. Rozhodovací pravomoci a kompetence z oblasti odborné pedagogické činnosti ředitele školy nejsou náplní této práce, nicméně by měly být tím nejdůležitějším posláním každého pedagoga, a zejména každého ředitele školy.

1.2.1. Povinnosti ředitele mateřské školy vymezené v RVP PV

Tvorba školního vzdělávacího programu podle RVP PV vyžaduje od ředitelky mateřské školy zcela nové postupy v řízení školy.

RVP PV v kapitole 7.5 pod názvem Řízení mateřské školy vymezuje ředitelce školy:

- Vymezit povinnosti, pravomoci a úkoly všech pracovníků.
- Vytvořit funkční informační systém, a to jak uvnitř mateřské školy, tak navenek.
- Při vedení zaměstnanců vytvářet ovzduší vzájemné důvěry a tolerance, zapojovat spolupracovníky do řízení mateřské školy, ponechávat jim dostatek pravomocí a respektovat jejich názor. Podporovat a motivovat spoluúčast všech členů týmu na rozhodování o zásadních otázkách školního programu.
- Rozumně hodnotit práci podřízených, nezapomínat na jejich vhodnou motivaci, podporovat spolupráci.
- Pracovat v pedagogickém sboru týmově a zvát ke spolupráci rodiče.
- Funkčně plánovat pedagogickou práci a chod mateřské školy, opírat se o předchozí analýzu a využívat zpětnou vazbu.
- Vypracovávat školní vzdělávací program ve spolupráci s ostatními členy pedagogického týmu. Do kontrolní činnosti zahrnovat všechny stránky chodu mateřské školy, které mají být smysluplné a užitečné.

Z výsledků vyvozovat závěry pro další práci.

- Spolupracovat se zřizovatelem a dalšími orgány státní správy a samosprávy, s nejbližší školou, popřípadě i jinými organizacemi v místě mateřské školy, s odborníky poskytujícími pomoc, zejména při řešení individuálních výchovných a vzdělávacích problémů dětí.

Při tvorbě školního vzdělávacího programu musí ředitel provést situační analýzu. Ta je důležitá pro podchycení všech rozhodujících vlivů, které vytvářejí podmínky pro fungování školy. Potom by měla provést vyhodnocení faktorů, které mohou mít vliv v příslušném plánovacím období. Vyhodnocení se provádí tzv. SWOT analýzou – (Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats Analysis), silné a slabé stránky školy, hrozby a příležitosti. Ta umožňuje provést srovnání míry příležitostí a hrozeb, definovat stav, ve kterém se škola nachází a kterému by měla přizpůsobit své aktivity. Na základě této analýzy lze stanovit filozofii školy,

prioritu školy, vizi, stěžejní cíle školy, vzdělávací potřeby, podmínky, směřování školy, spoluúčast rodičů, spolupráci školy s ostatními partnery. Tento plán by měl být průběžně realizován, ale také průběžně vyhodnocován.

Vytváření reálných strategií rozvoje školy patří k základním manažerským funkcím ředitele. Je tedy potřebné, aby se perspektivní ředitel mateřské školy vzdělával v oblasti školského managementu a poznatky ze vzdělávání aplikoval do praxe.

1.2.2. Povinnosti a pravomoc ředitele mateřské školy – školský zákon

Základní právní úpravu, pokud se jedná o stanovení povinností ředitele mateřské školy, můžeme rozdělit takto:

1. Společná práva a povinnosti ředitele školy v různých právních formách, a to bez ohledu na zřizovatele dané školy, obsažené v § 164 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon.
2. Práva a povinnosti pouze pro ředitele školy, kterou zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, obsažené v § 165 školského zákona.
3. Práva a povinnosti pro ředitele školy, který je statutárním orgánem školské právnické osoby, obsažené v § 131 školského zákona.

V § 164 školského zákona se stanoví, že ředitel školy:

- rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy, uvedenými v § 3,
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,

- zajišťuje, aby žáci, studenti a zákonní zástupci nezletilých dětí a žáků byli včas informováni o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

V § 165 školského zákona se doplňuje předchozí odpovědnost ředitele školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí takto:

- stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, ke kterému byly přiděleny,
- rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy ve vyjmenovaných případech (např. přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání, zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky).

V § 131 školského zákona jsou vymezeny povinnosti ředitele jako statutárního orgánu školské právnické osoby takto:

- rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak,
- ředitel školské právnické osoby zřízené jinou právnickou nebo fyzickou osobou je ze své činnosti odpovědný radě a v tom případě radě předkládá taxativně vyjmenované návrhy např. návrh rozpočtu a jeho změn, návrh střednědobého výhledu financování, návrh roční účetní uzávěrky, návrh vnitřního mzdového předpisu, organizačního řádu, návrh změn zřizovací listiny, ředitel se účastní jednání rady s hlasem poradním.

Pro ředitele školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí na základě § 131 školského zákona nevyplývají již žádné další povinnosti nad rámec povinností zmíněných v § 164 a § 165 školského zákona.

Tato právní úprava znamená, že v rukou ředitele školy jsou veškeré rozhodovací pravomoci a kompetence z oblasti odborné pedagogické činnosti, pracovněprávní, finanční a ekonomické. Školský zákon předepisuje řediteli školy, o čem rozhoduje, za co zodpovídá, co má vytvářet a co zajišťuje. V žádném případě toho není málo.

Vymezení práv a povinností ředitele školy ve školském zákoně nepokrývá konkrétní obsah úkolů nutných k naplnění všech funkcí školy a k zajištění bezchybného fungování celého systému organizace. Podrobný výčet povinností, doplněný o povinnosti zaměstnavatele vyplývající ze zákoníku práce, by měla obsahovat pracovní náplň ředitele školy, která ovšem jako závazný dokument chybí.

1.3. Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy

Zákon číslo 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění zákona číslo 159/2010 Sb., jasně stanovuje, kdo se může stát ředitelem školy:

1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce

- a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,
- b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči,
- c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči.

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může

být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele škol zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na organizaci a řízení školství.

Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka §3 Zákona o pedagogických pracovnících:

Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- a) je plně způsobilý k právním úkonům,
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,
- c) je trestně bezúhonný,
- d) je zdravotně způsobilý a
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.

Ředitel školy je tak podle tohoto zákona pedagogickým pracovníkem – **učitelem**, protože vykonává přímou pedagogickou činnost. Stanovení rozsahu hodin přímé vyučovací činnosti stanoví pro ředitele školy nařízení vlády č. 75/2005 Sb. v platném znění.

8 Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

9 Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpis

1.4. Konkurzní řízení jako předpoklad pro jmenování ředitele školy

Ve školství je specifická situace tím, že umožňuje nastoupit řídicímu pracovníkovi do funkce bez formální kvalifikace v oboru školský management. Odlišuje se tím od mnoha jiných oborů, kde formální kvalifikace, např. titul MBA, je pro vrcholové manažery často nezbytnou podmínkou.¹⁰ Výběrové řízení ve školství je svým způsobem specifické. Řídí se právní legislativou - zákony, vyhláškami a nařízeními vlády. Nejdůležitějšími jsou právní předpisy:

- **Zákon č. 561/2004 Sb.** Zákon o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- **Zákon č. 563/2004 Sb.** o pedagogických pracovnících a o změně některých Zákonů přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků
- **Vyhláška č. 54/2005 Sb.** Vyhláška o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích
- **Zákon č. 179/2006 Sb.** ze dne 30. března 2006 o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání)
- **Zákon č. 262/2006 Sb.** Zákoník práce
- **Předpis č. 435/2004 Sb.** Zákon o zaměstnanosti
- **Předpis č. 101/2000 Sb.** Zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.

Ke zřizovatelským funkcím patří mj. i obsazování funkce ředitele školy a školského zařízení jmenováním. Tato skutečnost je upravena v § 166 odst. 2 školského zákona. Rozhodnutí o jmenování ředitele školy a školského zařízení musí předcházet konkurzní řízení, kterého se nový ředitel úspěšně zúčastní.

Do funkce ředitele školské právnické osoby a příspěvkové organizace může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon této funkce stanovené zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o pedagogických pracovnících“). Konkrétně jsou tyto předpoklady stanoveny v. § 5 zákona o pedagogických pracovnících.

¹⁰ Trojan, Václav. *Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence*, <http://epedagog.upol.cz> Ročník 2010, 1. mimořádné číslo, Reg. č. MK ČR E 13459, ISSN 1213-7499 elektronická verze, ISSN 1213-7758

Ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení na období 6 let.

V průběhu posledních 6 měsíců pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení na dobu určitou, nejpozději však 3 měsíce před jeho skončením, může zřizovatel vyhlásit konkurz na ředitele školy nebo ředitele školského zařízení pro další období. Zřizovatel vyhlásí konkurz vždy, navrhne-li to nejpozději 6 měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce nebo školská rada. Nedojde-li k vyhlášení konkurzu, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru na dobu určitou ředitele školy nebo školského zařízení o dalších 6 let.

Podrobnosti o konkurzním řízení upravuje vyhláška č.54/2005 Sb o náležitostech konkurzního řízení a konkurzních komisích.

Školský zákon stále počítá s tím, že konkurzní řízení by zásadně mělo být vždy předpokladem pro jmenování ředitele školy nebo školského zařízení na vedoucí pracovní místo.

Náležitosti vyhlášení konkurzu a činnost komise jsou dány v § 3 této vyhlášky:

Zřizovatel na úřední desce nebo jiným způsobem v místě obvyklým **oznámí:**

- a) název funkce a právnické osoby vykonávající činnost školy, kde má být funkce vykonávána,
- b) předpoklady pro výkon dané funkce stanovené zvláštním právním předpisem,
- c) název a adresu zřizovatele, na kterou se doručují přihlášky,
- d) obsahové náležitosti přihlášky a termín jejího podání.

Sestavování a složení konkurzních komisí dle § 1 této vyhlášky:

Předsedu a další členy konkurzní komise pro posuzování uchazečů o jmenování do funkce ředitele školské právnické osoby nebo ředitele příspěvkové organizace vykonávající činnost školy nebo školského zařízení jmenuje nejpozději 30 dní před konáním konkurzního řízení zřizovatel příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy, pro kterou se konkurz koná.

Funkci tajemníka komise, který organizačně a administrativně zabezpečuje jednání komise, **vykonává zaměstnanec zřizovatele**. Tajemník **není členem komise**. Pokud člen komise přestane svou funkci vykonávat, zřizovatel jej odvolá a jmenuje nového člena komise. **Členy komise jsou v případě konkurzu na funkci ředitele právnické osoby vykonávající činnost školy zřizované obcí nebo dobrovolným svazkem obcí jmenování:**

- a) **dva** členové určení **zřizovatelem**,
- b) **jeden** člen určený ředitelem **krajského úřadu**,
- c) **jeden** člen, kterým je **odborník v oblasti státní správy**, organizace a řízení v oblasti školství podle druhu a typu příslušné školy nebo školského zařízení,
- d) **jeden** člen, kterým je **pedagogický pracovník²⁾** příslušné právnické osoby vykonávající činnost školy,
- e) **jeden** člen, kterým je **školní inspektor** České školní inspekce, a
- f) **jeden** člen, kterým je **člen školské rady**, je-li zřízena.

Komise zahájí svou činnost bezodkladně po svém jmenování zřizovatelem. Jednání komise je neveřejné. Komise je schopna se usnášet, pokud je přítomno alespoň pět členů komise, včetně předsedy.

Komise posoudí, zda přihlášky vyhovují požadavkům uvedeným v § 3 písm. b) a d) a usnese se, zda uchazeči budou podrobeni testu prokazujícímu znalost problematiky v oblasti, ve které budou vykonávat svoji funkci, a dále navrhne zřizovateli vyřazení uchazečů, kteří nesplnili podmínky stanovené v § 3 písm. b) nebo d). **Přihlášku podanou po termínu stanoveném podle § 3 písm. d) vrátí předseda komise zpět uchazeči bez dalšího projednání s uvedením důvodu vrácení.**

Komise odešle doporučenou zásilkou s dodejkou na adresu uvedenou uchazečem nejpozději 14 dní před dnem konání konkurzu pozvánku ke konkurzu, v níž je uvedeno místo, datum a hodina konání konkurzu. Komise posuzuje vhodnost uchazeče pro výkon funkce na základě přihlášky a řízeného rozhovoru trvajícího nejméně 15 minut a nejdéle 60 minut. Po ukončení řízených rozhovorů si komise vyžádá od odborníků přizvaných podle § 2 odst. 5 odborná vyjádření. Uchazeči mohou být dále hodnoceni na základě znalostního testu trvajícího

nejvýše 60 minut. Otázky znalostního testu, kritéria a podmínky hodnocení tohoto testu stanoví komise. S těmito kritérii a podmínkami komise uchazeče seznámí před začátkem testu.

Na základě přihlášky, řízeného rozhovoru, popřípadě dosavadních výsledků uchazeče, zejména v jeho funkcích v oblasti školství, mládeže a tělovýchovy, znalostního testu a vyjádření odborníků podle odstavce 1 se komise usnáší hlasováním o vhodnosti uchazeče. Vhodným uchazečem je takový uchazeč, který získal nadpoloviční počet kladných hlasů přítomných členů komise. V případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy komise.

V případě, že se komise usnesla na základě odstavce 2, že pro výkon funkce jsou vhodné dva a více uchazečů, sestaví následně každý člen komise vlastní pořadí těchto uchazečů, a to od nejvhodnějšího po nejméně vhodného uchazeče. Pořadí uchazečů předají všichni členové komise předsedovi komise.

Předseda komise po obdržení pořadí uchazečů podle odstavce 3 za účasti všech přítomných členů komise provede celkové vyhodnocení konkurzu způsobem uvedeným v odstavci 5 a určí výsledné pořadí uchazečů.

Prvním v pořadí se stává uchazeč s nejnižším součtem umístění podle pořadí jednotlivých členů komise, přičemž jedno nejlepší a jedno nejhorší hodnocení každého z uchazečů se nezapočítává. V případě rovnosti nejnižšího součtu umístění více uchazečů se stává prvním v pořadí uchazeč, který získal nejvíce prvních míst. Je-li takto hodnoceno více uchazečů, je rozhodující umístění uchazeče v pořadí předsedy komise. Obdobně se postupuje při určení výsledného pořadí dalších uchazečů.

Po vyhodnocení konkurzu předseda komise za přítomnosti členů komise vyhlásí bez zbytečného odkladu výsledné pořadí přítomným uchazečům. Uchazeči budou předsedou komise vyrozuměni o výsledném pořadí též písemnou formou, a to do 7 dnů od vyhlášení výsledného pořadí uchazečů. Výsledné pořadí uchazečů má pro zřizovatele doporučující charakter.

O průběhu konkurzu pořizuje tajemník komise zápis, který obsahuje:

a) úplné znění vyhlášení konkurzu,

b) datum a způsob vyhlášení konkurzu,

c) seznam členů komise přítomných při konkurzu,

d) seznam uchazečů,

e) usnesení komise o vhodnosti uchazeče s uvedením, zda:

1. pro výkon funkce není vhodný žádný uchazeč,
2. pro výkon funkce je vhodný jeden z uchazečů, nebo
3. pro výkon funkce jsou vhodné dva nebo více uchazečů,

f) pořadí uchazečů u jednotlivých členů komise podle § 5 odst. 3 a doklad o výsledném pořadí uchazečů podle § 5 odst. 4, u nichž se komise usnesla na základě § 5 odst. 2, že jsou vhodné pro výkon funkce,

g) otázky znalostního testu a jeho vyhodnocení v případě, že byl použit.

Předseda komise předá zřizovateli bez zbytečného odkladu zápis podepsaný všemi členy komise, kteří byli přítomni u konkurzu. V případě odmítnutí podpisu zápisu členem komise se do zápisu uvede důvod odmítnutí.

1.5. Zavedení funkčního období od 1. 1. 2012

Novela školského zákona přinesla také zásadní změnu do systému jmenování a odvolávání ředitelů škol a školských zařízení. Tato změna je upravena v těchto ustanoveních:

- v §166 školského zákona – týká se nově jmenovaných ředitelů, po nabytí účinnosti novely školského zákona, tedy po 1. lednu 2012
- v přechodných ustanoveních v článku II bodu 5. novely školského zákona – týká se stávajících ředitelů škol a školských zařízení, tedy i těch, kteří byli do své funkce jmenováni před nabytím účinnosti novely školského zákona.

Nové ustanovení §166 odst. 2 školského zákona stanoví, že ředitele jmenuje na vedoucí pracovní místo zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení **na období 6 let.**

Základní odlišností nového systému jmenování ředitelů je fakt, že zřizovatel jmenuje ředitele na vedoucí pracovní místo vždy **na dobu určitou, a to konkrétně na šest let**. Zřizovatel tak již nemůže na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení jmenovat ředitele na vedoucí pracovní místo na dobu neurčitou, ale ani na jinou dobu určitou/kratší či delší, než je šest let. Zákon v této věci nedává zřizovateli možnost volby či výběru jiné varianty.

Podstatné dále je, že v souladu s §73 odst. 6 zákoníku práce vzniká jmenováním na vedoucí pracovní místo na dobu určitou pracovní poměr na dobu určitou. To znamená, že aktem jmenování dojde nejenom ke jmenování na vedoucí pracovní místo, ale také ke vzniku pracovního poměru ředitele k právnické osobě vykonávající činnost školy nebo školského zařízení. Stejně tak uplynutím doby určité, na niž byl ředitel jmenován na vedoucí pracovní místo, skončí nejenom výkon jeho funkce, ale také skončí pracovní poměr ředitele k právnické osobě. Stejný důsledek bude mít v souladu s §73 odst. 6 zákoníku práce také **odvolání** z funkce ředitele školy nebo školského zařízení zřizovatelem před skončením funkčního období (za podmínek stanovených v §166 odst. 4 a 5 školského zákona) nebo **vzdání se funkce** ze strany ředitele školy nebo školského zařízení.

Zachována naopak zůstává zásada, že zřizovatel jmenuje ředitele školy nebo školského zařízení do funkce **na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení**. To znamená, že zákonnou podmínkou pro jmenování ředitele školy nebo školského zařízení do funkce je i nadále vyhlášení konkurzního řízení zřizovatelem a že konkurzní řízení proběhlo. Podstatné je, že výsledky konkurzního řízení mají pro zřizovatele **vždy pouze doporučující povahu**. Zřizovatel tak není vázán doporučením konkurzní komise a může do funkce jmenovat kohokoliv, kdo se konkurzního řízení účastnil, samozřejmě pokud splňuje zákonné předpoklady pro výkon funkce.

Nové ustanovení §166 odst. 3 školského zákona dále stanoví, že v průběhu posledních šesti měsíců pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení na dobu určitou, nejpozději však tři měsíce před jeho skončením, může zřizovatel vyhlásit konkurz na ředitele škol nebo školského zařízení pro další období. Zřizovatel vyhlásí konkurz vždy, navrhne-li to nejpozději šest měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce.

Není-li konkurz vyhlášen, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru na dobu určitou ředitele školy nebo školského zařízení o dalších šest let.

Aby prodloužení doby trvání pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení a výkonu této funkce na dalších šest let nebylo automatické, stanoví zákon, že zřizovatel musí vyhlásit konkurz na obsazení daného vedoucího pracovního místa v průběhu posledních šesti měsíců trvání pracovního poměru, nejpozději však tři měsíce před jeho skončením.

Konkurz tedy nemůže být vyhlášen ani dříve ani později než v daném časovém rozpětí. Není-li toto časové rozpětí dodrženo, není vyhlášení konkurzu platné. Pokud by zřizovatel vyhlásil konkurz dříve, nebude vyhlášení platné. Pokud zřizovatel časové rozpětí nedodrží, nebude mít vyhlášení konkurzu žádné právní účinky, neboť přímo ze zákona byl pracovní poměr ředitele školy nebo školského zařízení prodloužen o dalších šest let.

Zákon počítá s automatickým prodloužením pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení k právnické osobě vykonávající jejich činnost a výkonu funkce ředitele školy nebo školského zařízení o dalších šest let, pokud není vyhlášen konkurz v daném časovém rozpětí. Pak tedy nebude na místě nově jmenovat stávajícího ředitele školy nebo školského zařízení na vedoucí pracovní místo či provést jiný obdobný právní úkon. Pokud ředitel školy nebo školského zařízení chce setrvat ve funkci, může zřizovatel vydat určité deklatorní potvrzení o prodloužení pracovního poměru a výkonu funkce o dalších šest let.

Nový systém jmenování ředitelů veřejných škol a školských zařízení do funkce se dotýká i stávajících ředitelů škol a školských zařízení (tedy i těch, kteří byli do své funkce jmenováni před nabytím účinnosti novely školského zákona, tj. před 1. lednem 2012).

Konkrétně článek II bod 5. Novely školského zákona stanoví, že řediteli školské právnické osoby zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo svazkem obcí, řediteli příspěvkové organizace a vedoucímu organizační složky státu nebo její součásti, který vykonává ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona činnosti ředitele v příslušné škole nebo školském zařízení podle §166 školského zákona nepřetržitě

- po dobu delší než šest let, končí výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance dnem **31. 7. 2012**

- v rozmezí tří až šesti let, končí výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance dnem **31. 7. 2013**
- po dobu kratší než tři roky, končí výkon práce na daném pracovním místě vedoucího zaměstnance dnem **31. 7. 2014**

1.6. Odvolávání ředitelů škol podle novely školského zákona

Zřizovatel mohl do 31. 12. 2011 ředitele příspěvkové organizace – základní školy a mateřské školy, odvolat z funkce v případě:

- a) pozbytí některého z předpokladů pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení stanovených zvláštním zákonem,
- b) nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle zvláštního zákona,
- c) organizačních změn, jejichž důsledkem je zrušení vykonávané funkce;
- d) závažného porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z vykonávané funkce, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce, zřizovatelem nebo jinými kontrolními orgány,
- e) dosažení 65 let věku.

Přestože novela školského zákona přinesla významnou změnu systému jmenování ředitelů škol a školských zařízení spočívající v zavedení tzv. funkčního období v délce šesti let, i nadále zůstává zachován také princip možnosti odvolání ředitele z vedoucího pracovního místa v průběhu tohoto funkčního období pouze z taxativně stanovených důvodů. I nadále tedy nový §166 odst. 4 a 5 školského zákona taxativním způsobem vymezuje důvody, z nichž je zřizovatel povinen, respektive oprávněn, ředitele školy z vedoucího pracovního místa odvolat, a to opět bez ohledu na to, v jaké právní či organizační formě je veřejná škola či školské zařízení zřízena. Ustanovení §166 odst. 4 školského zákona vymezuje důvody, z nichž je zřizovatel povinen ředitele z vedoucího pracovního místa odvolat. Tehdy není zřizovateli dán žádný prostor pro uvážení, zda ředitele z vedoucího pracovního místa odvolá. Jakmile nastane některá z uvedených skutečností, je ze zákona povinen tento krok učinit.

11 Výběr legislativy pro ředitele mateřských škol, kolektiv autorů, RAABE 2012, Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s.r.o.

Těmito skutečnostmi jsou nastávající případy:

a) Pozbytí některého z předpokladů pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení stanovených zákonem č. 563/2004 Sb. - navazuje se zde na skutečnost, že v souladu s §166 odst. 1 školského zákona lze do funkce ředitele školy nebo školského zařízení jmenovat pouze toho, kdo splňuje stanovené zákonné předpoklady. Je tedy třeba trvat na tom, aby daná osoba zákonné předpoklady splňovala nejenom v okamžiku svého jmenování do funkce, ale po celou dobu jejího výkonu.

Pokud jde o konkrétní předpoklady pro výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení, které lze v praxi pozbýt v průběhu výkonu funkce, lze uvést především bezúhonnost ve smyslu §3 odst. 2 zákona 563/2004 Sb, zdravotní způsobilost či plnou způsobilost k právním úkonům.

b) Nesplnění podmínky zahájení a úspěšného ukončení studia k získání odborné kvalifikace podle zákona č.563/2004 Sb. - umožňuje-li zákon č. 563/2004 Sb., aby určitá osoba vykonávala činnosti pedagogického pracovníka po určitou dobu i bez splnění stanovených podmínek odborné kvalifikace, vztahuje se přechodné období i na ředitele školy a školského zařízení. Pokud však ve stanoveném přechodném období daná osoba nezahájí a úspěšně neukončí příslušné studium k získání odborné kvalifikace, uplynutím dané doby je dán důvod pro odvolání z vedoucího pracovního místa ředitele školy.

c) Nesplnění podmínky získání znalostí z oblasti řízení školství studiem pro ředitele škol a školských zařízení podle §5 odst. 2 zákona 563/2004 Sb. - toto ustanovení nepožaduje bezvýjimečně, aby ředitel školy nebo školského zařízení splňoval tento předpoklad pro výkon funkce již v době svého jmenování, ale umožňuje se mu, aby absolvoval tzv. funkční studium až po svém nástupu do funkce, nejdéle však do dvou let ode dne, kdy začal funkci vykonávat. Pokud v dané lhůtě tento předpoklad nesplní, zřizovateli opět vznikne zákonná povinnost ředitele školy nebo školského zařízení z funkce odvolat.

d) Organizační změny, jejichž důsledkem je zánik pozice vedoucího pracovního místa ředitele - jedná se o formální důvod pro odvolání spočívající v zániku vedoucího pracovního místa, tedy z právního hlediska ve zrušení funkce

ředitele příspěvkové organizace, školské právnické osoby či organizační složky státu nebo její součástí. K tomu dojde při klasickém zrušení právnické osoby. Naopak při sloučení právnické osoby, jež se stane nástupnickou právnickou osobou důvody k odvolání jejího ředitele z funkce dány nejsou, neboť tato funkce existuje i nadále. Vedle toho při splynutí z právního hlediska zanikají obě dotčené právnické osoby a vzniká zcela nová právnická osoba. Proto musí být z funkcí odvolání ředitelů všech splývajících právnických osob a musí být jmenován nový ředitel, a to za podmínek stanovených v §166 odst. 1 a 2 školského zákona/tedy především na základě konkurzního řízení vyhlášeného zřizovatelem/.

Nové ustanovení §166 odst. 5 školského zákona vymezuje **důvody, z nichž zřizovatel může odvolat ředitele školy nebo školského zařízení** z vedoucího pracovního místa, tedy důvody, kdy je na úvaze zřizovatele, zda této své kompetence využije či nikoliv. Opět se jedná o taxativní výčet a z žádných jiných důvodů nelze k odvolání ředitele z funkce přistoupit. Tyto důvody jsou formulovány částečně rozdílně od dosavadní právní úpravy.

a)**Závažné porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z úkolů a pravomocí ředitele na vedoucím pracovním místě, které bylo zjištěno zejména inspekční činností České školní inspekce nebo zřizovatelem-** především je nutné zdůraznit, že se v této věci jedná pouze o právní povinnosti ředitele, tedy povinnosti, jež s výkonem vedoucího pracovního místa ředitele spojují právní předpisy, a to ať již z oblasti školství, tak z jiných oblastí. Za právní povinnosti naopak nelze považovat úkoly, které řediteli nad rámec jeho povinností vyplývajících z právních předpisů uloží například zřizovatel. **Důvodem pro odvolání může být jak porušení právních povinností, tak jejich neplnění.**

b)**Na návrh školské rady nebo České školní inspekce** – k odvolání ředitele školy nebo školského zařízení může, ale nemusí zřizovatel přistoupit také v případě, že obdrží návrh školské rady nebo České školní inspekce v této věci. Tím se výrazně posiluje postavení těchto orgánů, neboť se nestanoví jejich zákonná povinnost svůj návrh nějakým způsobem zdůvodňovat nebo obhajovat.

Mezi důvody, z nichž může zřizovatel odvolat ředitele školy nebo školského zařízení z vedoucího pracovního místa, **už naopak není dosažení věku 65 let věku.** Pokud tedy nebudou dány jiné důvody pro odvolání ředitele, je nezbytné

nechat uplynout stanovené funkční období. Po jeho uplynutí skončí jak výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení, tak jeho pracovní poměr k právnické osobě vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, pokud ovšem daná osoba i přes svůj věk neobhájí svou pozici ve vyhlášeném konkurzu a není nově jmenována na vedoucí pracovní místo zřizovatelem, což zákon nijak nevylučuje.

1.7. Funkční období jako motivace ředitelů škol

Motivace je vnitřní hnací síla činnosti člověka, která usměrňuje jeho jednání. Základní motivační silou jsou potřeby, následně zájmy, postoje a hodnoty. K optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (soubor potřeb, hodnot, zájmů) a ve vnějších vlivech – stimulech, tj. podnětech ovlivňujících vnitřní motivaci, které působí na člověka zvenku.¹²

Slovo motivace vzniklo z latinského „moveo, movere“, což v překladu znamená pohybovat, hýbat, měnit. Motivace jsou vnitřní podněty a pobídky, které ovlivňují vnímání, prožívání, chování a jednání každého člověka. Motivace vychází z lidské potřeby. Potřeba je psychicky nebo fyzicky vnímaný přebytek nebo nedostatek něčeho, co jedinec potřebuje ke spokojenému životu.

Podle Lojdy¹³ motivace vedoucích pracovníků vychází ze specifických potřeb, které jsou pro manažery typické. Potřebou typickou pro vedoucí pracovníky je potřeba **udržování přátelských vztahů**. Lojda upozorňuje, že tento typ lidí potřebuje okolo sebe lidi, nejlépe se cítí v týmu. Druhou potřebou je podle Lojdy potřeba **podávat vysoký výkon**. Potřebu výkonu spojuje s ochotou nést určité riziko a potřebou **zabývat se přiměřeně obtížnými úkoly**, jejichž naplňování vyžaduje vysokou míru osobní zodpovědnosti.

Přínos rozvoje sebemotivace pro vedoucího pracovníka ve školství:

Vedoucí zaměstnanci s vysoce rozvinutou kompetencí sebemotivace jsou vnitřně motivováni k růstu a dosahování stanovených cílů, a to bez ohledu na jakékoliv překážky a potíže. Tito ředitelé se rozvíjejí po stránce profesní i osobní. Drží se svých etických standardů a principů a zaměřují se na hledání nových vědomostí a příležitostí, které budou kompatibilní s jejich vizí a vizí celé školy a které vylepší

jejich celkový výsledek a uvědomění si, že motivace vlastní osoby je jejich osobní zodpovědností.

Je známo, jak důležitá je motivace při vedení lidí, nejen odměna za odvedenou práci je to, co nás a ostatní motivuje k tomu, abychom něco dělali, nebo abychom se něčemu vyhnuli. Motiv je to, co nás uvede do akce, pohybu – může to být, touha, emoce, potřeba. Je to každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, která se navenek projevuje jako důvod k jednání. Spokojenost není motivace, spokojený člověk nemusí být motivovaný.

Podle ¹⁴ jsou motivátory pro různé skupiny zaměstnanců odlišné a mohou se lišit i podle věku. Pro mladé lidi je důležitá perspektiva kariérního růstu do té míry, že pokud firma nabízí jasný postup po kariérním žebříčku, může být ze strany zaměstnance větší ochota přimhouřit oči a přistoupit na nižší mzdu. **Zajímavá práce je důležitým motivátorem** napříč věkem, ale zajímavost je subjektivní pojem. Pro specialistu jsou důležité úkoly, které nabízí možnost prohlubování znalostí a profesionálního růstu, zatímco pro mnoho manažerů je motivující možnost něco měnit, ovlivňovat, zkoušet anebo mít více rozhodovacích pravomocí a možnost říct: to je můj projekt, můj region, moje pobočka apod.

V době krize může **jako motivátor více vystupovat i pud sebezáchovy, protože dnes může i dobrý manažer přijít o práci**. Není to pozitivní motivace, spíše naopak, ale mnoho manažerů takto uvažuje. Je jasné, že u každého jednotlivce může být motivace poněkud odlišná a že ekonomická nejistota je úzce spjata s dnešní dobou. Potřebujeme ekonomické jistoty, ale teď je nemáme. A tímto motivátorem může být ve školství **zavedení funkčního období ředitelů škol**.

¹² KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 23.

¹³ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 182. ISBN 978-80-247-3902-1.

¹⁴ Moderní řízení, Scott Marlowe, 23. 1. 2013

1.8. Srovnání se zahraničím

1.8.1. Slovensko:

Ředitele jmenuje na 5 leté funkční období zřizovatel na návrh rady školy ve lhůtě do 30 kalendářních dnů ode dne předložení návrhu. Rada školy předkládá návrh na kandidáta na ředitele školy na základě výběrového řízení, kromě kandidáta, který byl odvolaný. **Návrh rady školy je pro zřizovatele závazný.**

Ředitele školy nebo školského zařízení, při kterém se rada školy nezřizuje nebo rada školy nenavrhla zřizovateli kandidáta na jmenování ředitele na základě dvou po sobě následujících výběrových řízení, kterých se zúčastnil nejméně jeden kandidát, který splňuje kvalifikační předpoklady, jmenuje ředitele zřizovatel. Zřizovatel církevní školy nebo zřizovatel soukromé školy jmenuje ředitele na návrh rady školy. Rada školy předkládá návrh na kandidáta na ředitele na základě výběrového řízení. Pokud zřizovatel neakceptuje navrhnutého kandidáta, požádá radu školy o předložení návrhu na nového kandidáta. Pokud rada církevní školy předloží návrh na kandidáta na jmenování ředitele po druhém výběrovém řízení, který nesplňuje kritéria zřizovatele podle výchovného zaměření školy, jmenuje ředitele zřizovatel. Organizační zabezpečení výběrového řízení a posouzení kvalifikačních předpokladů kandidátů na jmenování ředitele zajišťuje zřizovatel.

Zřizovatel odvolá ředitele:

- pokud byl právoplatně odsouzený za úmyslný trestný čin,
- za porušení povinností,
- za závažné porušení všeobecně platných právních předpisů,
- pokud nesplní kvalifikační předpoklady,
- na návrh hlavního školního inspektora.

15 Zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávání (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

16 Zákon č. 596/2003 Z.z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

Zřizovatel může odvolat ředitele:

- na návrh rady školy,
- pokud neabsolvuje v určeném termínu přípravu vedoucích pedagogických pracovníků,
- na návrh ministra školství SR, pokud budou zjištěné závažné nedostatky.

1.8.2. Ostatní země

Výběr a jmenování ředitelů škol se v jednotlivých zemích velmi liší. Důvodem je především funkční závislost ředitelů na nadřazeném orgánu.¹⁷

V osmi zemích (Německo, autonomní oblasti ve Španělsku, Francie, Itálie, Lucembursko, Řecko, Portugalsko a Rakousko) jsou **ředitelé závislí na ministerstvu** (případně ministerstvech) dané země.

Tři ze sledovaných zemí (Dánsko, Finsko, Švédsko) předaly **úplnou pravomoc místním orgánům, na nichž ředitel přímo závisí.**

V Irsku jsou **ředitelé závislí na radě odpovědné za organizaci školy, v níž je zastoupen zřizovatel školy.** „Organizací se rozumí všechna rozhodnutí, která škole umožní fungovat, včetně přijímání učitelů“.

V Anglii a ve Walesu jsou ve **školách podporovaných místními školskými úřady ředitelé závislí na orgánech odpovědných** za organizaci školy. Tyto orgány mají pravomoc jmenovat a odvolávat učitele a oficiálně jsou jejich zaměstnavatelem. **V ostatních školách jsou ředitelé přímo závislí na školských radách.**

V Severním Irsku závisejí ředitelé buď na **místních školských úřadech nebo na orgánech odpovědných za organizaci školy.**

Ve dvou zemích mají situaci přechodného typu. Belgie má tři školské sítě, jejichž školy řídí orgán nazvaný Francouzské společenství nebo Vlámské společenství. **První je závislá přímo na ministerstvu, druhá síť závisí na obcích a provinciích, třetí je soukromé příspěvkové vzdělávání, kde ředitelé závisejí přímo na osobě nebo asociaci odpovědné za školu.**

V Nizozemsku závisejí ředitelé **v případě veřejného školství na obci, v případě soukromého příspěvkového školství na organizaci, která školu založila.**

Na Islandu a v Lichnštejnsku jsou ředitelé primárních škol odpovědni **místním úřadům a ministerstvu**. V Norsku je školství řízeno **státem prostřednictvím místních a regionálních úřadů, na nichž jsou ředitelé škol závislí**.

Výběr ředitelů ve sledovaných zemích lze v podstatě zúžit na dva postupy:

a) Výběr po zveřejnění inzerátu o volném místě:

- na základě schopností a výsledků hodnocení (provádějí ministerstva nebo místní orgány subvencující školy nebo zemská správa – Německo, Rakousko místním školským úřadem (Dánsko, Finsko, Švédsko), regionálním školským úřadem (Skotsko), konfesním úřadem nebo výběrovou komisí (Nizozemsko), školskou radou (Anglie, Wales, Irsko, Norsko), a na základě pohovorů a životopisu
- „demokratická“ volba školskou radou složenou především z učitelů (Španělsko a Portugalsko). V Portugalsku následuje volba po ověření schopností uchazečů předem vybraných v konkurzu, který organizuje rovněž školská rada.

b) Výběr bez vztahu k určitému místu:

- přijímání na základě konkurzu organizovaného ministerstvem (Francie – sekundární školství, Itálie)
- výběr na základě kvalifikačního seznamu (Francie – primární školství)
- výběr na základě schopností, kvalifikací a výkazu o pracovním poměru a na základě zprávy regionální školské rady (Řecko),
- výběr ve vládní radě na základě návrhu ministra školství (Lucembursko).

V Belgii existuje několik výběrových systémů v závislosti na školských sítích. Na Islandu provádí výběr ředitelů ministerstvo na základě doporučení školské rady, v Lichnštejnsku vybírá ředitele rovněž ministerstvo a v Norsku místní nebo regionální úřad. Jmenování ředitelů je s výjimkou Řecka a Španělska v souladu s výběrovými postupy jednotlivých zemí. Instituce, která ředitele vybírá, ho rovněž jmenuje. V Řecku podává návrh regionální rada prefektovi, který rozhoduje o uvedení ředitele do funkce, ve Španělsku vybírá ředitele školská rada a do funkce ho jmenuje správa. **Ředitelé jsou zpravidla jmenováni do funkce na dobu neurčitou nebo do konce své kariéry.** Výjimku tvoří Řecko, Španělsko a Portugalsko, kde jsou ředitelé jmenováni na období čtyř let. Ve Španělsku a Portugalsku lze mandát obnovit, aniž by se opakoval výběrový postup.

1.9. Historie jmenování ředitelů škol

Školské úřady v letech 1990-2000

Školské úřady (ŠÚ) byly zřízeny na základě zákona České národní rady č. 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství jako rozpočtové organizace na dobu neurčitou. Jako den vzniku ŠÚ byl stanoven den vyhlášení zákona, tj. 27. 12. 1990, ovšem prakticky zahájily úřady svou činnost až během následujícího pololetí, kdy přebíraly majetek od okresních úřadů. Vyhláška MŠMT č. 178/1991 Sb. stanovila působnost úřadu pro daný okres. Školský úřad byl jednou z institucí vykonávající státní správu ve školství vedle ředitele školy, obce, České školní inspekce a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT). Úřad řídilo přímo ministerstvo a jeho činnost vymezoval výše zmíněný zákon, prováděcí předpisy a statut, který schválil ministr školství. Tím došlo k oddělení školské správy od ostatní státní správy a jejím soustředění ve školských úřadech a k autonomii škol. Nově utvořená Česká školní inspekce byla řízena přímo MŠMT.

Statutárním orgánem ŠÚ byl jeho ředitel, kterého jmenoval ministr školství na základě výsledků konkurzu. Ředitel ŠÚ jednal jménem úřadu a zastupoval úřad navenek. ŠÚ měl právo hospodařit s veškerým movitým i nemovitým majetkem, který byl na úřad převeden podle delimitačních dohod z roku 1991 zpracovaných ve smyslu usnesení vlády ČR č. 331/1990 Sb. mezi MŠMT a okresními úřady.

V pravomoci ŠÚ bylo zřizovat a rušit následující instituce:

- speciální základní školy při zdravotnických zařízeních, pomocné školy, zvláštní školy, zvláštní předškolní zařízení,
- základní umělecké školy,
- školská zařízení pro výuku mimo vyučování,
- školská zotavovací zařízení (školy v přírodě),
- zařízení výchovného poradenství,

- zařízení školního stravování (školní jídelny),
- středisko služeb školám.

ŠÚ jmenoval a odvolával ředitele shora uvedených institucí, přijímal opatření na základě výsledků školní inspekce, prováděl nostrifikaci vysvědčení vydaných zahraničními školami, uděloval souhlas obcím ke zřízení nebo zrušení školských zařízení.

Mezi nejdůležitější funkce ŠÚ patřilo financování regionálního školství, tzn. mateřských škol, základních a středních škol, vyšších odborných škol, speciálních škol a školských zařízení bez ohledu, zda jsou státní, obecní, církevní či soukromé. Institucím, které zřizovaly obce, přiděloval finanční prostředky na mzdy pracovníků, na učebnice, školní pomůcky a školní potřeby hrazené žákům státem. Poskytoval též finanční prostředky na náklady spojené s výukou zdravotně postižených dětí. V nestátní sféře dotoval školy a školská zařízení zřizované církvemi a schvaloval dotace i dalším soukromým školám a zpětně kontroloval hospodárné nakládání s nimi.

Další významnou činnost představovala zaměstnavatelská funkce školského úřadu vůči pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům škol, které neměly právní subjektivitu. Těmto zaměstnancům připravoval mzdy, vypracovával pracovní smlouvy a plnil ostatní zaměstnanecké povinnosti. Na žádost školy nebo pedagogických pracovníků poskytoval metodickou pomoc jejím pracovníkům v pracovněprávních vztazích a mzdových otázkách. Obdobnou funkci neměl žádný jiný úřad na okresní úrovni.

ŠÚ byl druhoinstančním orgánem ve školství a rozhodoval o odvolání proti rozhodnutí ředitelů škol ve věcech odkladu povinné školní docházky, osvobození od povinnosti docházet do školy, zařazení do speciálních a zvláštních škol, přijetí ke studiu na středních školách, přestupu na jinou školu, přerušení studia, podmíněčném a nepodmínečném vyloučení aj. Zajišťoval zabezpečení provozu a využití tzv. školského informačního systému, proto byl sběrným místem primárních dat z jednotlivých škol a naopak distributorem informací z MŠMT na školy.

Na místní úrovni školský úřad spolupracoval s okresním úřadem, se kterým řešil především otázku potřeb z hlediska středoškolského vzdělávání, s úřadem

práce se podílel na organizování rekvalifikačních kurzů, s finančním úřadem konzultoval hospodárnost vynakládání prostředků ze státního rozpočtu.

Novela zákona o státní správě a samosprávě ve školství č. 139/1995 Sb. upřesnila a doplnila některé pravomoci ŠÚ, např. souhlas se slučováním škol, ale zejména jim uložila každoročně předkládat okresnímu shromáždění a MŠMT zprávu o stavu sítě škol v okrese a jejich hospodaření a zprávu o vlastní činnosti a hospodaření (dokument se nazýval výroční zpráva neboli komplexní rozbor činnosti).

Na základě zákona č. 157/2000 Sb. o přechodu některých věcí, práv a závazků majetku ČR do majetku krajů došlo k delimitaci agendy ŠÚ na okresní úřady (jako referáty školství) a na krajské úřady ke dni 31. 12. 2000 a školské úřady tím zanikly.

Po realizovaných reformách v českém školství se výrazně změnila úloha ředitele školy. Významným mezníkem (pro ředitele i zřizovatele škol) se stal datum 1. 1. 2003, kdy novelou zákona č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, vznikla obecním zřizovatelům povinnost zřídit základní školu a mateřskou školu pouze ve formě příspěvkové organizace.¹⁹ K rozsáhlým povinnostem ředitelů základních škol a ve většině případů i mateřských škol v oblasti vzdělávání (zodpovědnost za plnění učebních plánů a učebních osnov, za odbornou a pedagogickou úroveň výchovně vzdělávací práce školy atd.) přibyla udělením právní subjektivity rovněž zodpovědnost za majetek zřizovatele svěřený škole k hospodaření a za všechny činnosti, které se správou svěřeného majetku souvisejí. Role ředitele školy už nebyla jen rolí vedoucího učitele, ale především manažera organizace. Za druhý mezník lze považovat přijetí zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon), který nabyl účinnosti dne 1. 1. 2005. Zákon umožnil některým zřizovatelům (i obcím) zřizovat školy a školská zařízení nově též v právní formě školské právnické osoby.²⁰ Nicméně většina obecních zřizovatelů vytrvala u právní formy příspěvkové organizace.

¹⁸ <http://cs.wikipedia.org/wiki/>

¹⁹ § 14 zák. č. 564/90 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství

²⁰ § 124, odst. 1, 2 zák. č. 561/2004 Sb., školský zákon

2. Plzeňský kraj

2.1. Základní informace o Plzeňském kraji

Plzeňský kraj patří mezi čtrnáct samosprávných krajských celků České republiky. Svojí rozlohou je třetím největším krajem České republiky, avšak druhým nejhřidčeji osídleným. Velmi výhodná je poloha regionu mezi hlavním městem Prahou a zeměmi západní Evropy.

Přirozeným centrem regionu už od doby svého vzniku je Plzeň. Průmyslový a technologický rozmach Plzně začíná v polovině 19. století. Postupně se zařazuje mezi nejvýznamnější města státu. V současnosti je Plzeň čtvrtým největším městem v Česku. V Plzeňském kraji působí dvě vysoké školy, Západočeská univerzita a Lékařská fakulta Univerzity Karlovy v Praze. Obě vysoké školy vysokou kvalitou výuky a zaměřením vyučovaných oborů přitahují studenty nejen z Plzeňska, ale i z jiných regionů ČR a zahraničí. V 90. letech minulého století se krajská metropole Plzeň stala sídlem nově utvořené Plzeňské diecéze. V současnosti je Plzeň čtvrtým největším městem v Česku. Žije zde 167 000 obyvatel, což je více než 30% obyvatelstva Plzeňského kraje. Kromě Plzně plní funkci center města Klatovy, Domažlice, Tachov, Rokycany. Vzhledem k nízké hustotě zalidnění mají význam i malá města, jako jsou například Sušice, Stříbro, Plasy, Kralovice, Horšovský Týn, Přeštice, Nepomuk aj.

Plzeňský kraj se vyznačuje rozmanitými přírodními podmínkami. Mezi nejvýznamnější průmyslová odvětví zastoupená v Plzeňském kraji patří strojírenství, potravinářství, průmysl stavebních hmot a keramiky, výroba a distribuce energií, hutnictví.

Údaje o rozloze a obyvatelstvu Plzeňského kraje

Rozloha	7 561 km ²
Počet obyvatel	567 321
Počet obcí s rozšířenou působností	15
Počet obcí	501

CELKOVÝ POČET MŠ V PLZEŇSKÉM KRAJI - stav k 30. 9. 2012

MŠ zřizované obcemi

ORP	MŠ celkem	z toho MŠ samostatné	z toho ZŠ a MŠ
BLOVICE	7	4	3
DOMAŽLICE	27	19	8
HORAŽDOVICE	7	5	2
HORŠOVSKÝ TÝN	8	5	3
KLATOVY	21	4	17
KRALOVICE	15	8	7
NEPOMUK	8	7	1
NÝŘANY	26	12	14
PLZEŇ	56	47	9
PŘEŠTICE	12	9	4
ROKYCANY	19	8	11
STOD	8	6	2
STŘÍBRO	9	6	3
SUŠICE	13	5	8
TACHOV	19	14	5
CELKEM	255	159	97

od ledna 2013 nová ZŠ a MŠ Řenče v ORP Přeštice (celkem 13)

MŠ zřizované krajem - speciální MŠ

ORP	MŠ celkem	z toho MŠ samostatné	z toho ZŠ a MŠ
KLATOVY	1	0	1
PLZEŇ	4	0	4
TACHOV	1	0	1
CELKEM	6	0	6

Soukromé MŠ - vedené v Rejstříku škol

ORP	MŠ celkem	z toho MŠ samostatné	z toho ZŠ a MŠ
PLZEŇ	4	4	0
ROKYCANY	2	2	0
CELKEM	6	6	0

Církevní MŠ - vedené v Rejstříku škol

ORP	MŠ celkem	z toho MŠ samostatné	z toho ZŠ a MŠ
PLZEŇ	1	1	0
CELKEM	1	1	0

CELKOVÝ POČET MŠ V PLZEŇSKÉM KRAJI

ZŘIZOVATEL	MŠ celkem	z toho MŠ samostatné	z toho ZŠ a MŠ
OBEC	255	159	97
KRAJ	6	0	6
CÍRKEV	1	1	0
SOUKROMÁ OSOBA	6	5	0
CELKEM	268	165	103

<http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/vyrocní-zprava-o-stavu-a-rozvoji-vzdelavaci-soustavy-v-plzenskem-kraji-ve-skolním-roce-2011-2012> sekce=veřejná-správa

3. Výzkumné šetření

3.1. Základní cíl práce:

Základním cílem bakalářské práce je zjištění dopadu zavedení funkčního období pro ředitelky mateřských škol. Zda funkční období 6 let bude ředitelkám stačit k naplnění jejich vize. Bude zavedení funkčního období motivací k vyšším výkonům nebo povede naopak nejistota pracovního místa k jisté frustraci osobnosti? Dalším cílem bakalářské práce je zjištění, jak je zřizovateli využívána možnost vyhlášení konkurzu, proč konkurzy vyhlásili nebo naopak, proč této možnosti nevyužívají. Snížil nebo naopak zvýšil se počet uchazečů o místa ředitelek mateřských škol?

3.1.1. Předmět výzkumu:

Práce vychází z odborné literatury, platných právních předpisů a zákonů. Výzkumná část se zaměří na zkušenosti ředitelů, zřizovatelů a krajského úřadu s prvními konkurzy po novelizaci školského zákona. Předmětem je zjištění, kolik proběhlo konkurzů v mateřských školách Plzeňského kraje, s jakými výsledky, kolik zřizovatelů využilo možnosti vyhlásit konkurz, z jakého důvodu konkurz vyhlásili a jaký byl výsledek. Nebo naopak vysvětlení, proč někteří zřizovatelé tuto možnost nevyužili. Dalším předmětem výzkumu je zjištění, zda je zavedení funkčního období na 6 let přínosem pro zřizovatele i pro ředitele mateřských škol, zda funkční období 6 let je dostatečná doba pro ředitele, aby naplnili svoji vizi. Jaké jsou výhody a nevýhody zavedeného funkčního období? V samém závěru je navrženo možné efektivní řešení při vyhlašování konkurzů.

3.1.2. Proměnné ve výzkumném šetření ZBP:

1. Počet vyhlášených konkurzů v Plzeňském kraji
2. Potvrzení ředitelky ve funkci na dalších 6 let bez konkurzu
3. Počet konkurzů vyhlášených na základě jiných důvodů než novelizace ŠZ-zavedení FO
4. Počet přihlášených původních ředitelek do konkurzu
5. Délka funkčního období jako motivace pro ředitelky
6. Funkční období 6let jako dostatečně dlouhá doba pro ředitelky

3.1.3. Hypotézy ve výzkumném šetření ZBP:

1. V případě existence funkčního období je míra motivace k vyšším pracovním výkonům vyšší, než v době kdy funkční období zavedeno nebylo.
2. Počet ředitelek, které prošly konkurzem v roce 2012, je nižší než počet ředitelek potvrzených ve funkci na dalších 6 let bez vyhlášení konkurzu.
3. Pro ředitelky mateřských škol představuje větší problém existence pracovního poměru na dobu určitou než zavedení funkčního období.

3.1.4. Výzkumný projekt:

V závěrečné bakalářské práci byly použity dva typy výzkumu - kvalitativní i kvantitativní. V počáteční fázi výzkumu byla použita metoda kvalitativní – interview s pracovníci Krajského úřadu Plzeňského kraje. V návaznosti na toto zjištění byly rozeslány dotazníky starostům obecních a městských úřadů, jako zástupcům zřizovatelů mateřských škol a ředitelům mateřských škol v Plzeňském kraji, zde byla použita metoda kvantitativní. Nutno podotknout, že i zde by byla lepší metoda kvalitativní, ale byla by časově velmi náročná.

3.1.5. Respondenti:

Respondent je osoba, která vyplňuje dotazník nebo osoba, s níž je prováděno interview. V této závěrečné bakalářské práci jsou respondenty pracovníci krajského úřadu, dále ředitelé mateřských škol a starostové obecních a městských úřadů jako zástupci zřizovatelů.

Základní soubor tvoří ředitelé mateřských škol a starostové obcí a měst v Plzeňském kraji, jako zástupci zřizovatelů mateřských škol.

Výběrový soubor tvoří ředitelé 70 mateřských škol osloveni náhodným výběrem z rejstříku mateřských škol v Plzeňském kraji. Druhý výběrový soubor tvoří starostové 40 městských a obecních úřadů v Plzeňském kraji, kteří byli dotazováni na základě náhodného výběru.

S pracovníci KÚ bylo provedeno interview. Starostové a ředitelky mateřských škol byli osloveni pomocí dotazníků.

3.1.6. Metody výzkumu:

Výzkumná metoda je název procedury, se kterou se pracuje při výzkumu.

V této bakalářské práci byly zvoleny dvě výzkumné metody: interview a dotazník.

A. Interview: Interview bylo použito v případě pracovníků Krajského úřadu Plzeňského kraje. Obsahem interview byly otázky ohledně vyhlášených konkurzů v Plzeňském kraji v mateřských školách. V tomto případě bylo interview preferováno před dotazníkem, a to z důvodu, že interview může být zdrojem bezprostředních, osobních a důvěrných odpovědí, které zpravidla nebývají obsahem písemného dotazníku. Kontakt tváří v tvář často bývá zárukou pravdivých a dostatečných odpovědí.

B. Dotazník bývá nejfrekventovanější metodou při zjišťování údajů. Je to způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Dotazník je určen pro hromadné získávání údajů. V této bakalářské práci byl dotazník použit k oslovení starostů obecních a městských úřadů v Plzeňském kraji, jako zřizovatelů mateřských škol, a dále k oslovení ředitelů mateřských škol v Plzeňském kraji. Dotazníky byly rozesílány elektronickou poštou, neboť tato možnost je v dnešní době velmi běžná, časově rychlá a pravděpodobnost nejvyšší možné návratnosti je poměrně vysoká. Dotazníky pro ředitele mateřských škol byly rozeslány dle náhodného výběru samostatných mateřských škol v Plzeňském kraji. Dotazníky pro zřizovatele byly zaslány zástupcům zřizovatelů mateřských škol v Plzeňském kraji. V těchto dotaznících bylo použito uzavřených otázek, které nabízejí hotové alternativní odpovědi. Délka dotazníků byla taková, aby byly zjištěny potřebné údaje, aby však nebyly pro respondenty příliš zatěžující. Jako optimální počet otázek pro ředitele mateřských škol i zřizovatele bylo považováno 8 otázek. Důležitou součástí dotazníků byl i průvodní dopis, ve kterém bylo jasně a stručně vysvětleno, k jakému účelu je dotazník rozeslán.

3.2. Hodnotící část výzkumu

3.2.1 Předmět a rozsah hodnocení

Celkem bylo rozesláno 70 dotazníků pro ředitelky mateřských škol, vyplněných se vrátilo 46, což představuje návratnost 65,7%.

Ze 40 dotazníků zaslaných starostům měst a obcí, jako zástupcům zřizovatele mateřských škol v Plzeňském kraji, se vyplněných vrátilo 20, což představuje návratnost 50%.

3.2.2. Interview s pracovníky KÚ Plzeňského kraje

1. Jaký je celkový počet mateřských škol v Plzeňském kraji k 30. 9. 2012?

Celkový počet mateřských škol v Plzeňském kraji je 268, z toho samostatných mateřských škol je 165, mateřských škol společných se základní školou je 103.

Z tohoto počtu je mateřských škol zřizovaných obcemi celkem 255, z toho samostatných mateřských škol 159 a mateřských škol společných se základní školou je 97.

Mateřských škol zřizovaných krajem (speciální mateřské školy) je v celkovém počtu 6, z toho samostatných mateřských škol je 0 a mateřských škol společných se základní školou je 6.

Soukromých mateřských škol vedených v Rejstříku škol je celkový počet 6, z toho samostatných mateřských škol je 6.

Církevní mateřská škola vedená v Rejstříku škol je celkem 1 a je samostatně vedená.

2. Kolik proběhlo ve školním roce 2011-2012 konkurzů?

Ve školním roce 2011/2012 proběhlo v Plzeňském kraji celkem 32 konkurzů na ředitele mateřských škol.

3. Byly všechny konkurzy vyhlašovány na základě novelizace ŠZ – zavedení funkčního období ředitelů na dobu 6 let? Z jakých jiných důvodů zřizovatelé konkurzy vyhlašovali?

Ne všechny konkurzy byly vyhlášeny na základě novelizace školského zákona v roce 2012. V 5 případech odcházela stávající ředitelka do důchodu, ve 3 případech odcházela ředitelka na jiné pracovní místo a v 1 případě vznikla nová mateřská škola.

4. V kolika případech vzešla z konkurzu nová ředitelka?

Celkem v 15 případech vzešla z konkurzu nová ředitelka.

5. V kolika případech byla potvrzena stávající ředitelka?

Stávající ředitelka zůstala ve funkci v 17 případech konkurzů. Počet ředitelky, které zůstaly ve funkci, a zřizovatel nevyhlašoval konkurz, není znám, ale například město Plzeň potvrdila všechny ředitelky, kterým končilo funkční období k 31. 7. 2012, ve funkci na dalších 6 let bez vyhlášení konkurzů.

6. Stalo se, že se stávající ředitelka nepřihlásila do konkurzu? V kolika případech? Víte z jakého důvodu?

Ano, stalo se to v několika případech. Ředitelky odcházející na jiné pracovní místo a ředitelky odcházející do důchodu se do konkurzu nepřihlásily, tj. v 8 případech. Dále v jednom případě vznikla nová mateřská škola, a tak zde nebyla původní ředitelka. Dále se ve dvou případech ředitelka do konkurzu nepřihlásila z důvodu neshod se zřizovatelem.

7. Stalo se, že zřizovatel nepodpořil stávající ředitelku, a přesto je tato ředitelka ve funkci? Z jakého důvodu?

Ano, ve 2 případech byl již u konkurzu vidět zájem zřizovatele o výměnu stávající ředitelky, zřizovatel vybral z konkurzu jinou ředitelku, ale na nátlak rodičů a veřejnosti, sepsání peticí, nakonec potvrzena byla původní ředitelka. Šlo zde o vyřizování neshod.

8. Stal se nějaký případ, který byl velmi netradiční?

Ano, jednalo se o spojenou ZŠ a MŠ v malé obci, kde je jedna třída mateřské školy a malotřídní škola, pouze první stupeň, tj. dvě třídy ZŠ. Do konkurzu se přihlásila pouze stávající ředitelka, která ale nebyla konkurzní komisí doporučena. Zůstala tedy ne jako ředitelka, ale jen byla pověřená vedením a konkurz bude vyhlášen v příštím roce znovu.

9. Jaký je Váš názor na vyhlašování konkurzů pouze v souvislosti s novelizací ŠZ?

Myslíme si, že by konkurzy měly být vyhlášeny, pokud ředitelce končí funkční období. Kraj jako zřizovatel vyhlásil konkurzy na všechny ředitele, kterým končilo funkční období. Souhlasíme s vyhlašováním konkurzů, i když to znamená spoustu práce navíc.

10. Myslíte si, že pokud je zřizovatel spokojen se stávající ředitelkou, měl by jí potvrdit ve funkci na dalších 6 let bez konkurzu?

Zákon tuto možnost sice umožňuje, ale myslím si, že by se to nemělo stát pravidlem, spíše výjimkou.

3.2.3. Dotazník pro ředitelky mateřských škol

Funkční období mi končilo 31.7.2012, prošla jsem novým konkurzem	10 22%
Funkční období mi končilo 31. 7. 2012 a byla jsem potvrzena ve funkci na dalších 6 let	17 37%
Funkční období mi bude končit 31. 7. 2013	7 15%
Funkční období mi bude končit 31. 7. 2014	12 26%

	otázka	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
Funkční období ředitelů na dobu 6 let						
1	Souhlasíte se zavedením funkčního období ředitelů?	4 9%	6 13%	18 39%	18 39%	0
2	V případě vyhlášení konkurzu se opět přihlásíte	13 28%	12 26%	6 13%	5 11%	10 22%
3	Je funkční období 6 let dostatečně dlouhá doba pro uskutečnění vaší vize?	3 7%	10 22%	13 28%	20 43%	0
4	Myslíte si, že by funkční období mělo být na dobu delší než je 6 let?	16 35%	13 28%	8 17%	9 20%	0
5	Myslíte si, že vyhlášení konkurzu je vyjádřením nespokojenosti zřizovatele s vaší prací	9 20%	7 15%	13 28%	12 26%	5 11%
6	Myslíte si, že vyhlášení konkurzu je jen formální záležitostí pro vaše potvrzení ve funkci?	7 15%	8 17%	9 20%	15 33%	7 15%
7	Myslíte si, že v případě existence funkčního období je míra motivace k vyšším pracovním výkonům vyšší, než pokud funkční období zavedeno nebylo?	0	5 11%	15 33%	20 43%	6 13%
8	Představuje pro vás větší problém pracovní poměr na dobu určitou, než samotná existence funkčního období?	20 43%	20 43%	5 11%	1 3%	0

Vyhodnocení jednotlivých uzavřených otázek:

37% oslovených ředitelek bylo v roce 2012 potvrzeno ve funkci bez vyhlášeného konkurzu. 41 % oslovených ředitelek se toto bude týkat až v roce 2013 a 2014. Pouze 22% oslovených prošlo v roce 2012 konkurzem.

1. Souhlasíte se zavedením funkčního období ředitelů?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
4	6	18	18	0
9 %	13 %	39 %	39%	0 %

Jak tabulka ukazuje, 78 % oslovených ředitelek mateřských škol nesouhlasí se zavedením funkčního období. Funkční období ředitele školy bylo dosud nastaveno tak, že ředitel školy, pokud si plnil svoje formální povinnosti vůči zřizovateli školy a České školní inspekci, měl tento post jistý téměř na doživotí, třebaže neprováděl žádné viditelné pozitivní změny. Zdá se být vhodné, že je jasné nastaveno období, po které bude ředitel obhajovat svou pozici. Jsou tak pro všechny stanoveny srovnatelné podmínky. Dosud tomu tak nebylo – některé kraje organizovaly periodické hodnocení ředitelů škol, v některých krajích toto prováděno nebylo. S názorem, že je správné, když je člověk v pozici ředitele zaměstnán na dobu určitou souhlasily spíše ředitelky z větších měst, zatímco na malých obcích spíše nesouhlasily. Toto je zřejmě dáno mimo jiné lidskými aspekty- snaha uživit svoji rodinu a zajistit příjem, protože v menší obci je těžší situace na trhu práce, dále dopravní dostupnost je v na malých obcích mnohem horší. Dále je zajímavé, že žádná z oslovených ředitelek nenapsala odpověď „nevím“, což svědčí o tom, že každá má vyhraněný názor.

2. V případě vyhlášení konkurzu se opět přihlásíte?

Ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
13	12	6	5	10
28 %	26 %	13 %	11 %	22 %

V současné době vyvolalo masivní vyhlašování konkurzů přijetí zákona č.472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon. Rada zřizovatelů využila přechodného ustanovení novely a vyhlásila konkurz na všechny ředitele škol, kteří byli ke dni účinnosti zákona, tedy k 1. 1. 2012, ve funkci více než šest let bez ohledu na kvalitu jejich práce.

Tato situace je řediteli vnímána velice negativně a vyvolala značnou kritiku zřizovatelů v tom smyslu, že staví do nejisté situace i kvalitní a dosud úspěšné ředitele, kteří jsou nuceni, chtějí-li ve funkci pokračovat, přihlásit se do konkurzu.

Většina ředitelek mateřských škol, které byly osloveny, jsou rozhodnuté se přihlásit do vyhlášeného konkurzu (54%). Jen 24% oslovených ředitelek se do konkurzu nepřihlásí a 22% ještě neví, jak se rozhodne. Jako důvod pro opětovné nepřihlášení uváděly nejčastěji brzký odchod do starobního důchodu, druhým nejčastěji uvedeným důvodem byla únava z nesené odpovědnosti. Naopak jako aspekt pro opětovné přihlášení byla v dotaznících uváděna snaha uskutečnit vizi, na kterou období šesti let nestačí.

3. Je funkční období 6 let dostatečně dlouhá doba pro uskutečnění vaší vize?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
3	10	13	20	0
7 %	22 %	28 %	43 %	0 %

71% oslovených ředitelek považuje funkční období za nedostatečně dlouhou dobu k uskutečnění vlastní vize. Pouhých 7% oslovených považuje tuto dobu za dostatečně dlouhou. Šest let je tedy podle většiny respondentů k objektivnímu

posouzení práce ředitele málo. Ředitel není politik, který musí rychle plnit nějaké předvolební sliby, měl by ve své funkci absolvovat alespoň jeden cyklus výměny žáků, v případě základní školy tedy devět let. Jestliže dokáže ředitel školy vybudovat kvalitní a funkční systém, pak má právo výsledků své práce užívat a pouze je doplňovat o aktuální vstupy. Vybudovat takový systém je náročné. Šest let vyhovuje proto, že je to termín přesahující běžné volební období komunálních i krajských politiků. Bylo by vhodné, aby se ředitelé neměnili vždy, když se vymění politická garnitura kraje či obce. Aby byl udržen odstup školy od politiky. Diskutovalo se i o variantě funkčního období devíti let, ale šest let se nakonec jevilo jako doba přiměřená a vyhovující, aby ředitel mohl něco dokázat.

4. Myslíte si, že by funkční období mělo být na dobu delší než je 6 let?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
16	13	8	9	0
35 %	28 %	17 %	20 %	0 %

Většina oslovených ředitelek (63%) si myslí, že funkční období by mělo trvat dobu delší, než je 6 let. Pouhých 37% si myslí, že by funkční období nemělo být delší dobu než je 6 let. Pokud nastoupí pedagog do funkce ředitele, šest let je doba, za kterou se naučí základní mechanismy řízení konkrétní školy, jednání se zaměstnanci, konkrétními specifiky, s konkrétními zřizovateli, konkrétními partnery, s konkrétními legislativními změnami atd. Teprve po této době je schopen vědomě řešit a cíleně směřovat školu v jejím dalším vývoji. Pro ředitele, který chce školu smysluplně rozvíjet, je perioda šesti let krátká a svým způsobem demotivující. Na jeho nezávislost působí poměrně silné politikum zřizovatele nebo jiných zájmových skupin. Zřizovatel měl i v minulé legislativě dostatek prostředků a nástrojů, jak řešit pro zřizovatele neutěšenou situaci s ředitelem, který nesplňoval jeho nároky na výkon funkce.

5. Myslíte si, že vyhlášení konkurzu je vyjádřením nespokojenosti zřizovatele s vaší prací?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
9	7	13	12	5
20 %	15%	28 %	26 %	11%

Dobrá spolupráce ředitele školy se zřizovatelem je významným aspektem v naplňování strategie školy. Škola může mít totiž výborně zpracovanou strategii, ale bez podpory svého zřizovatele (nejen finanční, ale i morální) není možné strategických cílů dosáhnout. Zejména u malých zřizovatelů – obcí zřizujících pouze jednu školu, často dochází k neobjektivnímu hodnocení, zpravidla na bázi osobních vztahů mezi ředitelem a starostou obce. Často se proto vůbec nehodnotí práce, ale loajalita k vedení obce. Starostům, případně členům zastupitelstva, v těchto malých obcích se pak obvykle zdaří prosadit odvolání „neloajálního“ ředitele z funkce na základě uměle vykonstruovaného provinění, které je možno interpretovat jako závažné porušení nebo neplnění právních povinností vyplývajících z vykonávané funkce.

54% oslovených ředitelek nevnímá vyhlášení konkurzu jako nespokojenost zřizovatele s jejich prací, 35% vyhlášení konkurzů bere jako vyjádření nespokojenosti a 11% oslovených ředitelek odpovědělo, že neví.

6. Myslíte si, že vyhlášení konkurzu je jen formální záležitostí pro vaše potvrzení ve funkci?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
7	8	9	15	7
15 %	17 %	20 %	33%	15%

53% oslovených ředitelek odpovědělo, že vyhlášení konkurzu není jen formální záležitost pro jejich potvrzení ve funkci, 32% oslovených ředitelek si

naopak myslí, že vyhlášení konkurzu je jen formální záležitostí. 15% oslovených neví, zda má vyhlášení konkurzu chápat jen jako formální záležitost.

7. Myslíte si, že v případě existence funkčního období je míra motivace k vyšším pracovním výkonům vyšší, než v době, kdy funkční období zavedeno nebylo?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
0	5	15	20	6
0 %	11%	33 %	43%	13%

Pro většinu oslovených ředitelek mateřských škol, 76%, není zavedení funkčního období motivací k vyšším pracovním výkonům. Pouze 11% ředitelek uvedlo, že pro ně zavedení funkčního období představuje motivaci k vyšším pracovním výkonům.

8. Představuje pro vás větší problém pracovní poměr na dobu určitou, než samotná existence funkčního období?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
20	20	5	1	0
43 %	43%	11 %	3 %	0%

Pro 86% oslovených ředitelek je větší problém než samotná existence funkčního období, pracovní poměr na dobu určitou. Chápu to jako velký problém např. při vyřízení hypotéky, úvěru apod, kde pracovní poměr na dobu určitou znamená, že nemají šanci o něco takového žádat.

Vyhodnocení jednotlivých otázek Dotazníku pro zřizovatele:

1. Vyhlásili jste v letošním roce konkurz na ředitelku/ředitelky mateřské školy?

Ano	Ne	Potvrzení na 6 let
13/20	5/20	2/20
65%	25%	10%

V současné době vyvolalo vyhlásování konkurzů přijetí zákona č. 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon. Řada zřizovatelů využila přechodného ustanovení novely a vyhlásila konkurz na všechny ředitele škol, kteří byli ke dni účinnosti zákona, tedy k 1. 1. 2012, ve funkci více než šest let bez ohledu na kvalitu jejich práce.

Z oslovených zřizovatelů 13 vyhlásilo konkurz v roce 2012, tj. 65% oslovených, 2 zřizovatelé potvrdili stávající ředitelku na dalších 6 let ve funkci bez vyhlášení konkurzu a 5 oslovených zřizovatelů v roce 2012 nevyhlásilo konkurz, neboť se jich toto v roce 2012 netýkalo.

2. Budete vyhlášovat konkurz na ředitelku MŠ v roce

2013	2014	Potvrdíme, stávají ředitelku ve funkci	Netýká se nás
0/20	1/20	4/20	15/20
0%	5%	20%	75%

Z oslovených zřizovatelů v roce 2013 žádný nebude vyhlášovat konkurz, v roce 2014 bude vyhlášovat konkurz 1 zřizovatel, 4 zřizovatelé jsou rozhodnutí potvrdit ředitelku ve funkci na dalších 6 let a 15 zřizovatelů se to nebude týkat, protože vyhlásili konkurz nebo potvrdili ředitelku ve funkci již v roce 2012. Na tuto otázku bylo velmi těžké odpovědět, neboť v době výzkumu ještě zřizovatelé neměli jasno v tom, jaké změny bude třeba provést za půl roku nebo dokonce za jeden a půl roku.

3. Uvítali jste novelizaci školského zákona a zavedení funkčního období ředitelů?

Ano	Ne
8/20	12/20
40%	60%

Novelou školského zákona č. 472/2011 Sb., účinnou od 1. 1. 2012, bylo vypuštěno ustanovení „plní funkci orgánu nadřízeného zaměstnavateli v oblasti pracovněprávních vztahů“. Současně bylo touto novelou zřizovateli umožněno jmenovat ředitele pouze na období šesti let, nikoliv na dobu neurčitou. Výše uvedená novela nově umožňuje zřizovatelům v průběhu posledních šesti měsíců pracovního poměru ředitele školy nebo školského zařízení na dobu určitou, nejpozději však tři měsíce před jeho skončením, vyhlásit konkurz na ředitele školy nebo ředitele školského zařízení pro další období. Zřizovatel vyhlásí konkurz vždy, navrhne-li to nejpozději šest měsíců před koncem doby trvání pracovního poměru na dobu určitou Česká školní inspekce nebo školská rada.

Nedojde-li k vyhlášení konkurzu, prodlužuje se doba trvání pracovního poměru na dobu určitou ředitele školy nebo školského zařízení o dalších 6 let. Novela rovněž omezuje důvody, pro které může zřizovatel ředitele odvolat z funkce. Nově nelze odvolat ředitele z důvodu dosažení věku 65 let.

Z odpovědí respondentů vyplynulo následující:

60% oslovených zřizovatelů neuvítalo novelizaci školského zákona - zavedení funkčního období a považuje ji za zbytečnou práci navíc, 40% oslovených zřizovatelů naopak tuto novelizaci uvítalo.

4. Jaký byl /bude důvod vyhlášení konkurzu?

Umožňuje to zákon	Nespokojenost s vedením	Odchod ředitelky do důchodu	Odchod ředitelky na jiné pracovní místo	Jiný
8/20	2/20	4/20	1/20	5/20
40%	10%	20%	5%	25%

Od 1. ledna 2012 vešla v účinnost novela školského zákona, která v § 166 upravuje jmenování a odvolávání ředitelů škol a školských zařízení, včetně zavedení institutu jejich funkčního období na šest let. Tato novela jistě pomůže vyřešit problém zřizovatelů, tzv. neodvolatelnosti ředitelů, na které se hromadí stížnosti. Po uplynutí funkčního období může zřizovatel vyhlásit konkurz na nového ředitele školy, pokud však bude s prací ředitele spokojen, konkurz vyhlášovat nemusí a ředitel zůstane ve své funkci další šestileté období.

Nejvíce zřizovatelů vyhlásilo konkurz z důvodu, že jim to zákon umožňuje, dokonce někteří dopisovali do dotazníku „nařizuje zákon (40%)“. U 25% zřizovatelů byl jiný důvod pro vyhlášení konkurzu, například vznik nové školky, původní ředitelka je ve funkci mnoho let, a nebyla jmenována na základě konkurzu. Dalším velmi častým důvodem vyhlášení konkurzu byl odchod ředitelky do důchodu (20%), pouze v jednom případě byl důvodem odchod ředitelky na jiné pracovní místo a pouze ve 2 případech byl konkurz vyhlášen z důvodu nespokojenosti zřizovatele s vedením. K vyhlášení konkurzu docházelo mimo jiné z důvodu dvou výkladů novely zákona. Jeden byl z MŠMT, druhý ze Svazu měst a obcí. Dle jednoho měla obec povinnost konkurz vyhlásit /dle zákona pokud řediteli školy skončilo funkční období, může být ředitel jmenován POUZE na základě konkurzu/, dle druhého to bylo právo zřizovatele konkurz vyhlásit.

5. Kolik se přihlásilo do konkurzu uchazečů?

Pouze stávající ředitelka	Dva	Tři a více	Netýká se nás tato možnost
3/20	9/20	1/20	7/20
15%	45%	5%	35%

Práce ředitelů škol se stala, vzhledem k poměrně široké autonomii komplexnější, složitější a časově náročnější. Zvládání funkce ředitele školy vyžaduje neustále více znalostí, dovedností a schopností, ale také více osobního nasazení, flexibility, předvídativosti změn a schopnosti na ně reagovat. Ředitel školy se tak denně vyrovnává nejen s běžnými povinnostmi, ale řeší i nové úkoly a problémy. Jeho

povinností by mělo být nejen řešení aktuálních operativních problémů, měl by však být také vizionářem, který hledí do budoucna. Měl by umět předvídat a reagovat na změny z vnějšího i vnitřního prostředí školy, ale i na změny v osobním životě, které mohou ovlivnit jeho profesní dráhu. Z tohoto plyne, že ne každý dobrý pedagog může být i dobrým ředitelem

Z výzkumu bakalářské práce vyplynulo, že do konkurzu na ředitele se nehlásí příliš mnoho uchazečů. V 9 případech (45%) se do konkurzu přihlásily dvě uchazečky, v 7 případech (35%) se oslovených zřizovatelů v roce 2012 netýkala možnost vyhlášení konkurzů. Ve třech případech (15%) se do konkurzu přihlásila pouze stávající ředitelka a pouze v jednom případě bylo uchazečů více než tři.

6. Přihlásila se do konkurzu i původní ředitelka?

Ano	Ne	Není naše možnost
8/20	5/20	7/20
40%	25%	35%

V 8 případech (40%) se původní ředitelka přihlásila do konkurzu, v 5 případech (25%) se původní ředitelka do konkurzu nepřihlásila a 7 případů oslovených zřizovatelů se tato možnost netýkala.

7. Kdo vyhrál konkurz?

Původní ředitelka	Nová uchazečka	Není naše možnost
7/20	6/20	7/20
35%	30%	35%

Ve skutečnosti to ovšem znamená, že jmenováním ředitele do funkce může dojít k situaci, kdy se v roli ředitele ocitne člověk, který sice může být výborným pedagogem, ale nedisponuje dostatečnými dovednostmi v oblasti vedení organizace. Jmenováním do funkce získává ředitel odpovědnost a možná autoritu, ale nikoliv dovednosti lídra. Předcházející zkušenost, v pozici ředitele, je pro výhru

v konkurzu jistě nezanedbatelná. Tomu odpovídá i vyhodnocení této otázky v dotazníku: V 7 případech (35%) vyhrála konkurz původní ředitelka, v 6 případech (30%) vyhrála konkurz nová uchazečka, 7 případů oslovených zřizovatelů se tato možnost netýkala.

8. Domníváte se, že rozhodnutí vyhlásit konkurz bylo správné?

Ano	Ne	Zatím nedokážu posoudit
9/20	1/20	10/20
45%	5%	50%

9 z oslovených zřizovatelů (45%) se domnívá, že rozhodnutí vyhlásit konkurz bylo správné, 1 z oslovených zřizovatelů se domnívá, že toto rozhodnutí nebylo správné. 10 z oslovených zřizovatelů (50%) uvedlo, že zatím nedokáže posoudit, zda rozhodnutí bylo správné nebo ne.

3.2.5. Odpovědi na stanovené hypotézy

1. V případě existence funkčního období je míra motivace k vyšším pracovním výkonům vyšší, než když funkční období zavedeno nebylo.

Tato hypotéza se výzkumným šetřením mezi ředitelkami nepotvrdila. Pro většinu oslovených ředitelek mateřských škol 76% není zavedení funkčního období motivací k vyšším pracovním výkonům. Pouze 11% ředitelek uvedlo, že pro ně zavedení funkčního období představuje motivaci k vyšším pracovním výkonům.

2. Počet ředitelek, které prošly konkurzem v roce 2012 je nižší než počet ředitelek potvrzených ve funkci na dalších 6 let bez vyhlášení konkurzu.

Tato hypotéza se potvrdila. 37% oslovených ředitelek bylo v roce 2012 potvrzeno ve funkci bez vyhlášeného konkurzu, pouze 22% oslovených prošlo v roce 2012 konkurzem

3. Pro ředitelky mateřských škol představuje větší problém existence pracovního poměru na dobu určitou než zavedení funkčního období.

Tato hypotéza se potvrdila, protože z dotazníků pro ředitelky vyplynulo, že pro většinu oslovených ředitelek (86%) je větší problém existence pracovního poměru na dobu určitou.

Závěr:

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit dopad zavedení funkčního období pro ředitelky mateřských škol po novelizaci školského zákona v roce 2012, zda zavedení funkčního období 6 let ředitelkám stačí k naplnění jejich vize.

Výzkumným šetřením byly potvrzeny pouze dvě hypotézy. První potvrzená hypotéza je ta, že počet ředitelek, které prošly v roce 2012 konkurzem je menší, než počet ředitelek, které byly potvrzeny ve funkci na dalších 6 let bez vyhlášeného konkurzu. Druhá potvrzená hypotéza je ta, která říká, že pro většinu ředitelek představuje větší problém existence pracovního poměru na dobu určitou, než zavedení samotného funkčního období ředitelů škol. Nepotvrzenou hypotézou je naopak fakt, že zavedení funkčního období není pro ředitelky motivací k vyšším pracovním výkonům.

Dalším cílem výzkumu práce bylo zjištění, jak je zřizovateli využívána možnost vyhlášení konkurzu, proč konkurzy vyhlásili nebo naopak, proč této možnosti nevyužívali a zda se snížil nebo naopak zvýšil počet uchazečů o místa ředitelek mateřských škol? Provedeným výzkumných šetřením bylo zjištěno, že většina zřizovatelů využila přechodného ustanovení novely a vyhlásila konkurz na ředitele škol, kteří byli ke dni účinnosti zákona, tedy k 1.1.2012, ve funkci více než šest let. I přes tento výsledek většina zřizovatelů novelizaci školského zákona a tím zavedení funkčního období na dobu 6 let neuvítala a považují vyhlašování konkurzů z tohoto důvodu za zbytečnou práci navíc. Z výzkumu vyplynulo, že do konkurzu na ředitele se nehlásí příliš mnoho uchazečů. Do vyhlášených konkurzů se ve většině případů přihlásila stávající ředitelka, v několika případech byla

jedinou uchazečkou, ve většině případů se hlásily uchazečky dvě, pouze výjimečně se přihlásilo víc uchazeček.

Ani oslovené ředitelky mateřských škol nesouhlasí se zavedením funkčního období na dobu 6 let, neboť tuto dobu považují za nedostatečně dlouhou pro uskutečnění vlastní vize

V teoretické části byly popsány funkce ředitele a jeho kompetencí, dále zde bylo definováno vymezení jednotlivých rolí ředitele školy, byly zde uvedeny předpoklady pro výkon ředitele školy dle zákona, konkurzní řízení, zavedení funkčního období od ledna 2012 a možnosti odvolávání ředitelů mimo funkční období. A dále zde bylo vysvětleno, zda může zavedení funkčního období působit jako motivátor pro ředitele. Na tuto teoretickou část navazoval provedený výzkum mezi ředitelkami mateřských škol, kterým bylo zjištěno, že zavedení funkčního období není motivací k vyšším pracovním výkonům. Větší problém než samotné zavedení funkčního období na dobu 6 let chápou ředitelky existenci pracovního poměru na dobu určitou.

V závěru teoretické části bylo použito srovnání se zahraničím. V teoretické části bylo čerpáno ze zákonů a vyhlášek a dále dostupné literatury uvedené v této práci.

Stanovený cíl práce byl splněn a zpracovaná obecná studie, doplněná výzkumem, může být podkladem pro tvorbu různých dokumentů zájímajících se o ředitele, jako o základní kámen vzdělávací soustavy, tudíž jej podporovat v jeho rozvoji, usnadňovat mu nelehkou pozici, kvalitně oceňovat a hodnotit a rozhodně udělat nutné kroky, které mu umožní kvalitní vedení a řízení školy. Práce umožňuje lépe poznat činnost ředitelů v jejich náročné a odpovědné profesi. Práce představuje podklad pro zřizovatele mateřských škol, jak co nejlépe postupovat při vyhlašování konkurzů.

Seznam literatury ostatních použitých zdrojů:

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 154 s. ISBN 80-7178-537-7.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010, 171s. ISBN 978-80-7367-221-8.

BROŽOVÁ, S.; *Ředitelé škol v zemích Evropské unie*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997. ISBN 80-211-0250-0.

DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

LHOTKOVÁ, I. 2010. Hýčkáme si ředitele škol ... ale opravdu všechny? *Řízení školy*. 2011, roč. VII, č. 11, s. 3. ISSN 1214-8679.

RYMEŠ, M. 2011. Významný atribut pozice manažera – autorita. *Řízení školy*. 2011, roč. VIII, č. 7, s. 29. ISSN 1214-8679.

Trojan, V. *Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence*, <http://epedagog.upol.cz>
Ročník 2010, 1. mimořádné číslo, Reg. č. MK ČR E 13459, ISSN 1213-7499
elektronická verze, ISSN 1213-7758 tištěná verze

TROJAN, V.; *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, Praha, 2008. 121 s., il.
Dizertační práce (Ph.D.). Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta.

Výběr legislativy pro ředitele mateřských škol, kolektiv autorů, RAABE 2012,
Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s.r.o.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Zákon č. 561/ 2005 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Vyhláška č. 54/2005 Sb. *Vyhláška o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích*

Rámcový vzdělávací program pro předškolní výchovu 2004. Praha: ÚIV, 2006. 48 s. ISBN 80-87000-00-5.

<http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/vyrocní-zprava-o-stavu-a-rozvoji-vzdelavaci-soustavy-v-plzenskem-kraji-ve-skolním-roce-2011?sekce=verejna-sprava>

Wikipedia: the free encyclopedia [online]. ST. Petersburg (Florida): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2011 -07-10]. Dostupné na WW:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Akademický_slovník_cizích_slov

Moderní řízení, Scott Marlowe, 23. 1. 2013

Zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

Zákon č. 596/2003 Z.z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

Přílohy:

1. Interview s pracovníky KÚ Plzeňského kraje

1. Jaký je celkový počet mateřských škol v Plzeňském kraji k 30. 9. 2012?
2. Kolik proběhlo ve školním roce 2011-2012 konkurzů?
3. Byly všechny konkurzy vyhlašovány na základě novelizace ŠZ – zavedení funkčního období ředitelů na dobu 6 let? Z jakých jiných důvodů zřizovatelé konkurzy vyhlašovali?
4. V kolika případech vzešla z konkurzu nová ředitelka?
5. V kolika případech byla potvrzena stávající ředitelka?
6. Stalo se, že se stávající ředitelka nepřihlásila do konkurzu? V kolika případech? Víte z jakého důvodu?
7. Stalo se, že zřizovatel nechtěl stávající ředitelku a přesto je funkci? Z jakého důvodu?
8. Stal se nějaký případ, který byl velmi netradiční?
9. Jaký je Váš názor na vyhlašování konkurzů pouze v souvislosti s novelizací ŠZ?
10. Myslíte si, že pokud je zřizovatel spokojen se stávající ředitelkou, měl by jí potvrdit ve funkci na dalších 6 let bez konkurzu?

2. Dotazník pro ředitelky mateřských škol

Funkční období mi končilo 31.7.2012, prošla jsem novým konkurzem	
Funkční období mi končilo 31. 7. 2012 a byla jsem potvrzena ve funkci na dalších 6 let	
Funkční období mi bude končit 31. 7. 2013	
Funkční období mi bude končit 31. 7. 2014	

	otázka	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
Funkční období ředitelů na dobu 6 let						
1	Souhlasíte se zavedením funkčního období ředitelů?					
2	V případě vyhlášení konkurzu se opět přihlásíte					
3	Je funkční období 6 let dostatečně dlouhá doba pro uskutečnění vaší vize?					
4	Myslíte si, že by funkční období mělo být na dobu delší než je 6 let?					
5	Myslíte si, že vyhlášení konkurzu je vyjádřením nespokojenosti zřizovatele s vaší prací					
6	Myslíte si, že vyhlášení konkurzu je jen formální záležitostí pro vaše potvrzení ve funkci?					
7	Myslíte si, že v případě existence funkčního období je míra motivace k vyšším pracovním výkonům vyšší, než pokud funkční období zavedeno nebylo?					
8	Představuje pro vás větší problém pracovní poměr na dobu určitou, než samotná existence funkčního období?					

3. Dotazník pro zřizovatele

1. Vyhlásili jste v letošním roce konkurz na ředitelku/ředitelky mateřské školy?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Potvrdili jsme ve funkci stávající na dalších 6 let

2. Budete vyhlášovat konkurz na ředitelku MŠ v roce

- ☐ 2013
- ☐ 2014
- ☐ Pouze potvrdíme stávající ředitelku ve funkci na dalších 6 let
- ☐ Netýká se nás tato možnost

3. Uvítali jste novelizaci školského zákona a zavedení funkčního období ředitelů?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, je to pouze práce navíc

4. Jaký byl /bude důvod vyhlášení konkurzu?

- ☐ Umožňuje to zákon
- ☐ Nespokojenost s vedením
- ☐ Odchod ředitelky do důchodu
- ☐ Odchod ředitelky na jiné pracovní místo
- ☐ Jiný

5. Kolik se přihlásilo do konkurzu uchazečů

- ☐ Pouze stávající ředitelka
- ☐ Dva
- ☐ Tři
- ☐ Netýká se nás tato možnost

6. Přihlásila se do konkurzu i původní ředitelka?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Není naše možnost

7. Kdo vyhrál konkurz?

- ☐ Původní ředitelka
- ☐ Nová uchazečka

8. Domníváte se, že rozhodnutí vyhlásit konkurz bylo správné?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Zatím nedokážu posoudit

